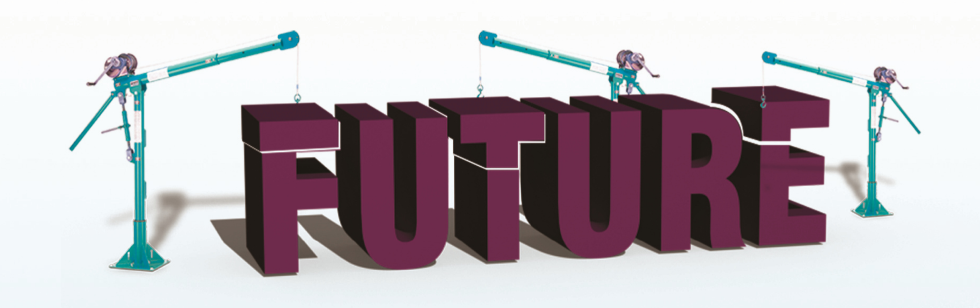


الإدارة العامة

بناء منظمات وقيادة المستقبل



د. عبد الحميد أبو ناعم

أستاذ الإدارة الإستراتيجية

كلية الإدارة - جامعة القاهرة

2015

إهـداء

إلى قادة المستقبل فى

مصر والعالم العربى

اللهم علمنا ما ينفعنا ، ونفعنا بما علمتنا ، وزدنا علماً

"من دعاء الرسول صلى الله عليه وسلم"

"The more you know, The more you know you do not know" !!!!!! (Aristotle Onassis)

المقدمة

باسم الله خير الأسماء ، باسم الله الذى لا يضر مع إسمه شيء فى الأرض ولا فى السماء.. بسم الله الرحمن الرحيم .... .. بسم الله نبدأ: بداية أكتب هذا المرجع ليخدم شريحتين: **الأولى** : طلاب كليات إدارة الأعمال الذين يدرسون موضوع الإدارة العامة ، ولذا حاولت أن أضع أمامهم المفاهيم الصحيحة والحديثة لإدارة المنظمات العامة من البداية فهم مديرى المستقبل . **الثانية** : مديري المنظمات العامة الحاليين والذين يواجهون تحديات ضخمة في إدارة هذه المنظمات ، لكن مشكلتهم أن أغلبهم لم يعدوا الإعداد العلمي السليم ill equipped ليكونوا قادة متميزين Quality leadership. فالكثير منهم ليسوا مدربين جيداً ill trained أو لم يتدربوا على المبادئ العلمية للإدارة أصلاً. فالتعيينات والترقيات فى الحكومة تعتمد إما على الأقدمية وإما على الكفاءة الفنية. وهناك افتراض خاطئ وهو أن أى فرد يستطيع إدارة المنظمة العامة والجلوس على كرسي الإدارة ، وبالتالي ليست هناك حاجة إلى التعلم وامتلاك المهارات القيادية والإدارية المحترفة (Cohen & Eimicke ,1995).

ويكاد الكاتبان السابقان يصفان ما يدور فعلاً فى المنظمات العامة المصرية والعربية . لكننا لا نوافق على ذلك لأن هذه المنظمات تتغلغل فى كل حياتنا تقريباً بداية من حماية تراب هذا البلد إلى تنظيف الشوارع. ويقع بينهما مئات بل آلاف من المنظمات التى تقدم الخدمات الحكومية الأخرى كالتعليم والصحة والعدل والأمن والإسكان....الخ. بالإضافة إلى ما سبق فهذه المنظمات ينفق عليها الملايين بل البلايين سنوياً ، ويعمل فيها ويتعامل معها ملايين البشر يومياً.

وهناك نقطة أخرى وهى أن هذه المنظمات تدير أنشطة غير مسموح فيها بالخطأ. فإننا قد نقبل منتج معيب " سيارة أو موبايل مثلاً " لكننا لا نقبل جيش لا يستطيع حمايتنا ، ولا بوليس لا يهتم بأمننا ، ولا مستشفيات لا نأتمنها على صحتنا ونخاف أن نُعالج فيها ، ولا مؤسسات تعليمية تُخرج لنا أنصاف أو أرباع متعلمين!!.

وبرغم ضخامة وقوة تأثير هذه المنظمات على كل جوانب حياتنا إلا أن هناك انتقادات أساسية وُجهت لها وهى أنها غير فعالة ، وغير كفء ، وبيروقراطية أكثر من اللازم وتقاوم أى محاولة لتطويرها وتغييرها للأفضل ، وغير معنية بطلبات ورغبات من تخدمهم ، فنحن قد لا نحتاج وزير للتعليم بقدر إحتياجنا لوزراء متعلمين ومحترفين يتقنون أسس وجدارات القيادة والإدارة كما يقولون:

"We do not need an Education Minister, We need Educated Ministers"

وقد أدى القصور فى قيادة هذه المنظمات إلى عدم رضا المواطنين عن خدماتها وضاعف من أزمة الثقة فيها سواء فى العالم النامى أو المتقدم . كما بدأ الجميع ينظرون للحكومة – ممثلة فى منظماتها العامة – على أنها سبب المشاكل التى يعانى منها المواطنين وليست وسيلة لحلها بحكم مسئوليتها مما قد أوصلنا إلى نتيجة هامة وهى أن تغيير أداء هذه المنظمات أصبح عملية حتمية كما أنة أصبح حقيقة كونية أكثر منه حقيقة محلية.

من أجل ذلك بدأ القادة الحكوميين ينتهجون مدخلاً عملياً وموجهاً بمتطلبات العملاء والسوق لإدارة هذه المنظمات للإجابة على الأسئلة التالية:

١- ماالـذى يجـب أن تعملـه الحكومـة ؟ أو مـا هـو المطلـوب مـن الحكومة؟

What should government do?

٢- ما هي معايير نجاح الحكومة ؟ وكيف يقاس هذا النجاح ؟

What does success look like?

٣- هل حققنا أو وصلنا (كحكومة) إلى ما هو مطلوب؟

Are we there yet?

وفى ضوء ذلك شهدت العشرين سنة الأخيرة أكبر التحولات التى حدثت فى تاريخ علم الإدارة العامة. بل يرى البعض أن القرن العشرين كان قرن الإدارة العامة(Vilella,2000) فلقد أصبح للإدارة العامة مفهوم ووظائف تختلف عن مفهوم ووظائف الإدارة العامة التقليدية التى كانت متداولـة قبـل ذلـك. ولـم يتوقـف الأمـر عنـد تغييـر بعـض الوظـائف بـل تعدى ذلك إلى أن بعض كتاب الإدارة العامة طرحوا تغيير اسم **الإدارة العامـة** Public Administration إلـى **إدارة الأعمـال العامـة الجديـدة** New Public Management حتـى يُعبر الأسم الجديد تعبيراً دقيقاً عن وظائف الإدارة الحكومية وما هو مطلوب منها في ضوء ذلك.

وفـى ضـوء مـا سبق يضـع هذا المرجـع الأسـس العلميـة لـلإدارة العامـة طبقـا لأحـدث مـا وصـل إليـه العلـم والممارسـة حتـى تـتمكن المنظمـات العامـة المصـرية والعربيـة مـن تحسـين فاعليتهـا وكفاءتهـا وصورتها لدى المواطنين ، وتقديم الخدمة بالشكل الذى يقبلونه.

ولتحقيق هذه الأهداف ، يبدأ المؤلف فى الفصل الأول بإبراز مدى حاجة المنظمات العامة إلى الإدارة المحترفة . وفى الفصل الثانى يعرض المؤلف للتطورات التى حدثت فى علم الإدارة العامة ومداخل دراسة هذا العلم . أما فى الفصل الثالث فيناقش المؤلف دور العميل المواطن فى توجيه وتشكيل كل أنشطة وسياسات المنظمة العامة. وفى الفصل الرابع يبدأ المؤلف فى تناول وظائف الإدارة المحترفة والتى تبدأ بوظيفة التخطيط والتى تتطلب صياغة إستراتيجية للمنظمة العامة كى تستطيع من خلالها تحقيق أهدافها ورسالتها ، ثم يتطرق المؤلف لإختيار التنظيم المناسب لتحقيق رسالة وأهداف هذه المنظمات. بعد ذلك يعرض المؤلف لمتطلبات القيادة الناجحة لهذه المنظمات والرقابة عليها. ثم يبدأ المؤلف فى تناول أسلوب إدارة الموارد البشرية والمالية فيها. ويلى ذلك عرض الأسس الحديثة لقياس أداء هذه المنظمات. ثم يختتم المرجع بعرض أسس الإدارة العامة فى الإسلام. ولا ينسى الكاتب أن يعرض بأسلوب مبسط كيفية إعداد القارئ للحياة العملية وإدارة حياته ومستقبله الوظيفي.وسيختتم المؤلف هذا المرجع بعبقرية الفاروق عمر بن الخطاب فى إدارة الإمبراطوريات و الدول، وقد كان فى هذا سباقا لعصرة وأوانه بمئات السنين كما سنرى.

وسوف يلاحظ القارئ أن المؤلف يبدأ كل فصل من فصول هذا الكتاب بعرض تطبيقات عمليه ومقالات من واقع الحياة كتبها كُتاب غير متخصصون في علم الإدارة تهدف لتوضيح المفاهيم التى ستطرح فى بداية كل فصل والتى ستوضع فى إطار خارجى مُذيل بكلمة " تطبيق عملي للمفاهيم " وذلك لتقريب الفكرة للقارئ ولإثبات أن ما نعرضه هنا لا يبتعُد كثيراً عن الواقع.

أرجو أن يسد هذا الكتاب فراغاً فى المكتبة العربية ، وأن يوضح للمواطن حقوقه وواجباتة قِبل المنظمات العامة . وأخيراً أرجو من كل مدير يعمل فى هذه المنظمات أن يطبق ما تم تناوله فى هذا المرجع – لأننا كتبنا هذا كى يُطبق– حتى ننهض معاً بالمنظمات المصرية ونضعها فى مصاف مثيلاتها فى الدول المتقدمة . ونحن واثقون أننا نستطيع أن نحقق ذلك بالعلم والإرادة من أجل خدمة بلدنا الحبيب مصر التى قدمت لنا جميعاً الكثير والكثير. فبلوغ المعرفة ضرورة ، ولكن المهم هو كيفية الإستفادة منها ، فلا خير فى قول لا يتبعة عمل.

وأود في النهاية أن أشكر كل من إستفدت بعلمه فى إخراج هذا الكتاب وقائمة المراجع تشهد بذلك ، و لبلدى التى أنفقت على تعليمى ، و أسرتى والتى كان لتضحياتها أكبر الأثر فى ظهور هذا الكتاب بهذا الشكل ، كما لا يفوتنى أن أشكر كل من الأخ طارق الأبيض والأبن وائل أبوناعم على مجهودهما المميز وصبرهما الطويل والذى ظهر فى إخراج هذا الكتاب . وأخيراً إذا كان هناك توفيق فمن الله ، وإذا كان هناك قصور فهو راجع إلِى فى المقام الأول والأخير.

والله من وراء القصد وهو يهدي السبيل

دكتـــور
عبد الحميد مصطفي أبوناعم

القاهرة ، ٢٠١٧



قبل أن نبدأ هذا الكتاب تمعن ما يلي جيداً

(١)

* إن المناصب كبيرها وصغيرها ليست وسيلة ترفُع أو ترفيه لبعض الناس ،فمن ولى عملاً وخان فيه، فهو من السراق والنهابين، وهو نكبة الدنيا والدين!

الشيخ محمد الغزالي

الحق المر، ١٩٩٣

(٢)

* "بعث عمر بن الخطاب – رضي الله عنه – لأحد ولاته الرسالة التالية:

كثر شاكوك وقل شاكروك فإما اعتدلت وإما اعتزلت"

(٣)

* هناك أناس يصنعون مناصبهم، وهناك أناس تصنعهم المناصب!!

(٤)

أهم درس تعلمته من تجربتى فى الحكم، أن مشاكل الدول لاتنتهى، لكن علاجها جميعا يبدأ من التعليم.

مهاتير محمد

رئيس وزراء ماليزيا

(٥)

قال معاذ بن جبل:

" تعلموا ما شئتم أن تتعلموا، فلن ينفعكم الله بالعلم حتى تعملوا"

(٦)

تتلمذ شاب ملول كثير الإهمال على يد أرسطو وقد نبهه إلى ذلك أستاذه مرة فأعتذر قائلاً ماذا أعمل وليس لي جلد على القراءة ولا أصبر على ما يقتضيه العلم من مجهود وتعب! فأجابه أرسطو إذن لا سبيل لك إلا الصبر على الشقاء والجهل!

(٧)

لا يكفي لكي نحقق نهضة مصر أن نقلع عن هلوسة بحبك يا مصر في الصباح والعصر، بل ينبغي أن نكف عن التفاخر بأننا أحفاد أعظم عائلات التاريخ: الفراعنة، فلسنا – كأحفاد للفراعنة – إلا مجرد أولاد ذوات لا نريد أن نعمل أو ننتج ونحيا على أمجاد الأسرة القديمة. وعيب جداً أن يكون موتانا أكثر نفعاً من الأحياء، فإن رمسيس يطوف أمريكا ويجلب الدولار... ومتحف الأسرة في التحرير مورد آخر والأقصر مورد ثالث. وطلوع القرافة على خوفو وخفرع ومنقرع مورد رابع. بينما نحن أولاد الذوات نأكل بالدين ونشرب بالدين وحتى المجاري بالدين..

أولاد ذوات فاسدين!!

أحمد رجب ـ ١/٢ كلمة

مواقف

استرعى إنتباهى مقال في الصحف الألمانية بعنوان (صح النوم يا أوروبا) – أدهشني العنوان، رجعت إليه فوجدته يدعو إلى أن تصحو أوروبا من النوم – ليست إفريقيا ولا آسيا– ، وقبل أن أقرأ ، فكرت في ما الذي يمكن أن يقوله الكاتب؟. إن أوروبا من وجهة نظره نائمة على روحها، وفي حاجة إلى من يهزها لتصحو.. أي أن كل الإنجازات العلمية الباهرة والنجاح والرواج والأبهة المعمارية والفكرية، كل هذا من وجهة نظره سبات عميق، وأنها في حاجة إلى أن تصحو، وإذا كان هذا هو حال أوروبا في نظره فماذا يقول عن قوم (نيام نيام) وأهل الكهف الذين يعيشون في بلادنا؟!

قرأت المقال فوجدته يدعو إلى الرقي بالتعليم، وضرورة تغيير أنماط الحياة العلمية والاجتماعية ويدعو إلى إصلاح النظام الضريبي والمعاشات وسوق المال، فكل ذلك له انعكاسات على حياة الناس:آمالهم وأحلامهم وخيبة آمالهم هم وأولادهم.

ومن ٢٥ سنة أصدرت أمريكا كتاباً صغيراً هو أعظم روشتة في القرن العشرين والكتاب اسمه " أمة في خطر" – أي الأمة الأمريكية – ، والخطر الذي يدهمها هو أن شعبها غير متعلم، وأن التلامذة والطلبة يفضلون السندوتيتشات يتخاطفونها على الجلوس إلى المائدة يمضغون ويتحدثون.

ويفضلون الكتب التي هي سندوتشات من المعلومات أيضاً: خطف في خطف، ولذلك تركوا قاعات البحث والمعامل وفضلوا عليها الكافتريا. والملاعب، هذه هي الكارثة ولابد من حل.

ونحن في مصر قد أصابتنا النكسات وزلزلتنا الصدمات وخذلتنا النظريات .. أنفسنا.. وأن نفعل شيئاً، هو أن نقول: صح النوم يا مصر. أي إذا كنا قد نمنا طويلاً، وصح نومنا.. فاليقظة والنهضة هي الأصح. وهذا أوانها!

أنيس منصور
جريدة الأهرام
٢٠٠١

تطبيق عملى للمفاهيم

عزيزي مدير المنظمة العامة.. هل تعرف!!

١- لماذا قامت الدولة؟ هل تعرف لماذا أنشأت الدولة المنظمة التي تعمل فيها؟ لقد أنشأت الدولة هذه الكيانات لتقديم خدمة فعالة للجمهور Effective Public Service.

٢- ما هو الاسم الذي كان يطلق على وظيفتك في الإسلام؟ إنه الخادم العام؟ وهل تعرف ما هو هذا الاسم حالياً في الدول المتقدمة؟ إنه نفس الاسم الذي كان سائداً في الإسلام هو الخادم العام Public Server.

٣- أن هناك ثلاث أنواع من المنظمات:

* تلك التي تجعل الأشياء تحدث!
* تلك التي تشاهد الأشياء تحدث!
* تلك التي تندهش لما يحدث!

والآن: أي أنواع المنظمات تريد أن ترى منظمتك مما سبق؟ وما مدى تطبيق فكرة الخادم العام في المنظمة التي تديرها؟ وهل تقبل أن تكون أنت الخادم العام للمواطن المصرى أو المواطن العربى إذا كنت تعمل فى منظمة عامة؟

تطبيق عملى للمفاهيم

الذين يخونون الأمانة

رأيت رجلاً يلي منصباً كبيراً به مصالح مهمة. ومع خطورة ما أسند إليه كان لا يفعل خيراً ولا يحجز شراً ولا يفهم من وظيفته إلا أن ينظر إلى الناس من فوق! فبسطت لساني فيه بالقدح وحكمت عليه بقسوة.

لكن أحد السامعين قال: إنني أراه يتردد على المسجد أحياناً! فسارعت إلى توكيد حكمي وذكرت الحديث المعروف "لا إيمان لمن لا أمانة له ولا دين لمن لا عهد له"، فقال لي السامع: ما علاقة الحديث بتقصير الرجل في منصبه؟

قلت: إننا معشر المسلمين لا نعرف معنى العقد أو العهد ، ولا نعرف معنى الأمانة! ويتبع ذلك أننا لا نرعى ما جعله الله من حقيقة الإيمان ولوازمه اللاصقة به، ولا ننزل عند قوله جل شأنه "والذين هم لأمانتهم وعهدهم راعون.

إن الوظيفة عقد بين الدولة – أو أية مؤسسة – وبين شخص ما ليقوم بعمل محدد، لقاء مرتب مقدور يصرف له. فهو لا يستحق راتبه شرعاً إلا إذا قام بالعمل المنوط بعنقه! فبم يستبيح أخذه إذا كان لا يؤدي واجبه؟ وإذا كان الشخص متكاسلاً ضائقاً بالناس كارهاً لخدمتهم مفرطاً في حقوقهم، كل ما يعرفه من وظيفته الاستطالة على الجمهور والتجهم في وجهه، فهو أمرؤ غادر، ناقض للعقد يأكل سحتاً، وكل لحم ينبت على سحت فالنار أولى به!

إن ما يسمى "بالبيروقراطية القاتلة للمشروعات الكبيرة المضيعة للمصالح الحساسة ليس إلا هذه السيرة الخائنة لبعض الموظفين المفرطين البلداء.

تطبيق عملى للمفاهيم

وقد سمى نبينا – عليه الصلاة والسلام – الوظائف أمانات وطلب من الأقوياء التيقظ لها، وطلب من الضعفاء ألا يطلبوها أو يتعرضوا لها ونبه إلى المسئوليات الجسام التي تترتب عليها في الدنيا والآخرة، وأبعد عنها عمه حمزة بن عبد المطلب، وصاحبه أبا ذر رضي الله عنهما، وقال: "ليوشكن رجل أن يتمنى أنه خر من الثريا ولم يلي من أمر الناس شيئاً!!

إن المناصب كبيرها وصغيرها ليست وسيلة ترفع أو ترفيه لبعض الناس! إنها كيان دولة، وحاضر أمة ومستقبلها فمن ولي عملاً وخان فيه، فهو من السراق والنهابين وهو نكبة الدنيا والدين.

محمد الغزالى

الحق المر

(القاهرة: دار الشروق، ١٩٩٣)

تطبيق عملى للمفاهيم

هل... وماذا كانت النتيجة ؟

عزيزي القارئ..

هل تعاملت مع مستشفى حكومي؟ هل ذهبت لاستخراج رخصة قيادة؟ هل ذهبت لاستخراج شهادة من إحدى الوزارات؟ هل تعاملت مع أحد أقسام الشرطة؟ هل تعاملت مع هيئة التليفونات؟ هل دخلت محكمة؟ هل تعاملت مع مدرسة حكومية أو جامعة حكومية؟ ... هل... هل؟ بالطبع تعاملت مع بعض أو كل هذه الجهات لكن ماذا كانت النتيجة؟

ربما كانت الملاحظة الأولى لك نتيجة هذا التعامل هي عدم رضاك عن الخدمة المقدمة وأسلوب التعامل مع الناس من قبل الموظفين.. وربما كان من الممكن أداء هذه الخدمة في عُشر الوقت الذى أُديت لك فيها، وربما أيضاً تكون قد ذهبت أكثر من مرة كي تنهي هذه الخدمة، وربما أخيراً لاحظت سوء الخدمة وعدم الاهتمام والاكتراث بالناس ووقتهم وآدميتهم.. !!

لقد ساقك حظك السعيد للتعامل مع إحدى منظمات الإدارة العامة وهذا هو موضوعنا فى هذا الكتاب!!

ظهر التحقيق التالي في جريدة الأهرام المصرية في نوفمبر ٢٠٠١

رغم الخدمات التليفونية التي وفرتها الحكومة للمواطنين في محاولة من جانبها لقهر الروتين من خلال الاستعلام عن الخدمات الحكومية وإجراءاتها وبالرغم من أن هذه الخدمة مازالت في طور التجريب فإن تطبيقاتها على أرض الواقع مازال محفوفاً بالعديد من المشاكل والعقبات! وقد خلص التحقيق إلى ما يلي:

* أن مجمع التحرير مازال يمثل نصباً تذكارياً لجذور الروتين!
* لم يعد أمام المواطنين سوى اللجوء للواسطة كمستند رسمي لإنهاء الإجراءات!
* وإذا لجأ المواطن إلى مكاتب خدمة المواطنين وجدها مرفوعة من الخدمة.. أما السجل المدني فلم يتوقف عن عقاب الجماهير تارة بطول الوقت وفي الأخرى بكثرة الطلبات!
* يحدث ذلك طبق الأصل في الشهر العقاري ومكاتب الصحة بدءاً من استخراج شهادة الميلاد وانتهاءً بتحرير قيد الوفاة!
* ومن ينسى طوابير العذاب للمسنين من أرباب المعاشات التى ما زالت ترهقهم وتؤلمهم فهى طوابير حتى أخر العمر.
* أما خدمات الناس داخل الأحياء فحدث عنها ولا حرج والدليل في العاصمة وحدها مازال هناك ٢٢٠ موقعاً خدمياً يتطلب التطوير!

تطبيق عملى للمفاهيم

* ماذا يحدث في دواوين الحكومة؟ وهل أصبحت البيروقراطية "تعشش" في دهاليزها لتقطع أي يد تمتد للإصلاح؟

* القيادة هي سبب تدني الأداء.

وعندما ذهب فريق التحقيق يشكو إلى وزير التنمية الإدارية متاعب الناس كان جوابه "أن البيروقراطية ليست شراً مطلقاً!!

جريدة الأهرام

نوفمبر ٢٠٠١

ثورة في علم الإدارة العامة

يُظهر تحقيق جريدة الأهرام والمقالات السابقة أن هناك حاجة إلى ثورة أو إنقلاب في علم الإدارة العامة، فقد لا نبالغ إذا قلنا أن علم الإدارة العامة قد مر بسلسلة من الإصلاحات الجذرية التي يمكن وصفها "بالثورة أو الانقلاب" فيما يتعلق بالتغيرات التي حدثت في قيم العمل وأسلوب تقديم الخدمات في المنظمات الحكومية. وربما يستغرب القارئ كلمة ثورة لكن الحقيقة أن ما حدث لعلم الإدارة العامة Public Administration خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين يعتبر ثورة بكل المقاييس. فقد تغيرت كل أركان العلم السابق ومبادئه وظهرت أركان ومبادئ وأساسيات جديدة، وبالتالي إختلفت موضوعات ومكونات العلم، بل الأكثر من ذلك تم تغيير اسم العلم نفسه ليصبح علم الإدارة العامة الجديدة أو إدارة الأعمال العامة وهو ما يطلق عليه بالإنجليزية New Public Management.

ويجب أن يعرف القارئ أن تغيير اسم أي علم من العلوم ليست سهلة كما يبدو من الوهلة الأولى، لكن هذا يحدث فقط عندما يعجز الاسم القديم عن التعبير عن محتويات العلم الحالية وهذا ما حدث في علم الإدارة العامة الجديدة. فلقد تغير مناخ المنظمات العامة من مناخ احتكاري إلى مناخ تنافسي، ومن الإدارة في مناخ يعتمد على عدم المحاسبة وعدم المساءلة إلى مناخ يتسم بالمحاسبة والمساءلة، ومن مناخ عمل لا يعتمد على قياس المخرجات وتكلفة هذه المخرجات إلى مناخ يهتم بقياس المخرجات والخدمات المقدمة وتكلفتها، ومن منظمات تهتم بالتطبيق الحرفي للقواعد والإجراءات إلى منظمات تهتم بتقديم خدمة متميزة لعملائها ومواطنيها ، وأخيراً من مناخ لا يهتم بالعميل إلى مناخ يحترم العميل ويقاس نجاح المنظمة العامة الآن في الدول المتقدمة بمدى نجاحها في إرضاء العميل المواطن. لقد انتهى إلى الأبد عصر المدير الهاوي، ونحن الآن في عصر المدير المحترف في المنظمات العامة.

الفصل الأول

الإدارة الإحترافية للمنظمة العامة

الإدارة

إن آفة مصر الأولى هي الإدارة ولا أريد أن أقول البيروقراطية كما تعودنا على ذلك منذ سنوات طويلة. إن البيروقراطية نظام إداري قصد به تنظيم العمل ولكنه تحول على يد المديرين أنفسهم إلى معوق للعمل ولكن الوصف الصحيح لمرض الإدارة هو الفساد الإداري. ويوضوح وصراحة كاملة.

أصبح الفساد الإداري داء أستشرى في جميع المستويات. ولا أريد أن أتعرض لما يتحدث به الناس ولكن الغريب أن اتهامات توجه لبعض المسئولين ولا يحفل مسئول بدفع الاتهام عن نفسه ولا يكترث بما يستند إليه. وأصبح سلوكاً غريباً لا يدل على شئ إلا عن التنطع وعدم الاهتمام بالرأى العام، ولم يكن في مصر في جميع مراحل حياتنا السابقة .إن هذا شئ طارئ ربما ازداد واستفحل بعد أن اتسع نطاق الاتهامات بعد إطلاق حرية الأحزاب وفك عقال الصحافة ولكن كل هذه المظاهر الديمقراطية إذا حملت في بدايتها بعض التجاوزات لا تكون مبرراً لكي يسود عدم الاهتمام بما يكتب حتى ولو كان يحمل في طياته سمات الجد والصحة والحقيقة.

إن إعادة النظر في أسلوب الإدارة المصرية واجب وطني وسبق أن تحدثنا كثيراً عن (الثورة) الإدارية ولم تسفر عن شئ وسمعنا عن الإدارة بالأهداف التي انقلبت في بعض الأحيان إلى الإدارة (بالأكتاف) كلها شعارات أخذت منا جهداً ووقتاً ولم تسفر عن شئ.

إن الإدارة في مصر محتاجة إلى المعاول والبلدوزرات والقرارات الحاسمة. إن الإدارة المحلية وشخصياتها ابتداء من المحافظ حتى أصغر رئيس مجلس قرية في حاجة إلى تدقيق في الاختيار، وإلى فحص ، لأنه إذا فسد الرأس استشرى المرض في الجسم حتى أصاب القدمين وفي الوقت نفسه إذا تسلل المرض إلى القدمين استشرى حتى وصل إلى الرأس إن القدر يمتحننا بين الحين والحين بكارثة تهزنا هزاً عنيفاً حتى نفيق ولكن لا حياة لمن تنادي.

سعد الدين وهبه

الأهرام، ١٩٩٦

تطبيق عملى للمفاهيم

الإدارة بالنيـة..!

مـع تطـور وتقـدم المجتمعـات بـات مـن البـديهيات أنـه لا توجـد دولـة متقدمـة أو دولـة متخلفـة وإنمـا توجـد إدارة ناجحـة وإدارة غيـر ناجحـة . والإدارة غيـر الناجحـة هـو مـا نمارسـه فـي جميـع مؤسسـاتنا وإن صـادفت نجاحـاً فهـو راجــع للصــدفة. لأننــا نعلــم جميعــاً كيــف يــتم اختيــار قــادة العمــل فــي مؤسساتنا،إختيار يغلب عليه طابع المكافآت لا الكفاءات، يلعب الـولاء الـدور الحاسم فيهاناسين ما يسمى بعلم الإدارة. ولـم نجد من يحاسب أحداً علـى مـا اقترفه في حق مؤسسته..!

والإدارة العلميـة هـي السبب فـي تقـدم المجتمعات أو تخلفهـا، فـالإدارة الناجحـة تخلـق مؤسسـة ناجحـة ودولـة ناجحـة.. أمـا الإدارة السـيئة فتخلـق مؤسسة فاشلة ودولة متخلفة.. المدهش أن ما اكتبه هو من كلاسيكيات بنـاء مؤسسات الدولة لكننا مازلنا لم ندرك أهميتـه ولا أهميـة الإدارة، ولا نـدرك تطـور الإدارة بـدءاً بـالإدارة الكلاسيكية ومـروراً بالمدرسـة السـلوكية ومدرسـة العلاقـات الإنسـانية والإدارة العلميـة التـي أسـس مـذهبها فريـدريك تـايلور وهـي السـائدة حالياً مع تعدد وتنوع الطرق والمفاهيم التي أدخلت عليها كـالإدارة الاستراتيجية والإدارة بالأهداف وغيرها.

ولا أظن أن أحداً ممـن يتـولى أمورنـا يشـغل بالـه بحكايـة الإدارة العلميـة ولا كيف تطورت ولا حتى نجاح مؤسسته.. واخترنا إدارة ريح دماغك واربـط الحمـار زي ما هو عايز صحبه.. ونولى الإدارة لمن هو أقدم وأكثر ولاء وربنـا يبـارك.أظن أنـهـا طريقـة فـي الإدارة نتفـرد بهـا دونـا عـن العـالم وهـي مـا يمكـن أن نطلـق عليهـا الإدارة بالنيـة.. وهو ما جعل مؤسساتنا خربـة.

د. محمود عطية الاهرام ٢٠١٣

تطبيق عملى للمفاهيم

دوسيهات الدووااين

فـــي دي الدوســيهات	أشـــغالك وأشـــغالي
بقالهـا خمســين ســنة	فـــي وضـــعها الحـــالي
فيهـــا معـــاش أرملـــة	قالــــت يـــابو عيـــالي
وعرضـــحال شـــاب	يــائس مــن العمــل خــالي
ومشـكلة وقـف فاتهــا	خورشــيد والـــوالي
حاططهـا صـاحبك	وبيقولـــك ونـــا مـــالي
دا حســـني بيـــه	المـدير العـام باعتهـا لـي
ولســه عــايز لهــا	إمضـه مستشـار عـالي
ولاحـا تنـزل علـى	الأرشـيف طـوالي
أدي النظـام اللـي	خـارب كـل بيـت مـالي
ومركبـا لفقـر	أمثالـــك وأمثـــالي

بيرم التونسي

تطبيق عملى للمفاهيم

شوارع من أوروبا

الزيارة المفاجئة التي يقوم بها أي وزير لموقع تابع له، ويوقع خلالها الجزاءات على المهملين، هي في الواقع زيارة مسرحية، فالوزير في أي بلد أوروبي مثلاً – كبر هذا البلد أم صغر – لا يقوم بمثل هذه الزيارات التي ينفرد بها الترسو موندو أو العالم الثالث، لأن الوزير الأوروبي زار الموقع، أم لم يزره فالعمل يجري في الحالتين وفق "سيستم" لا يتغير أبداً من حيث كفاءة الأداء، وما يراه الوزير عند المفاجئة من إهمال وتسيب هو الأصل، وهو الذي يحدث كل يوم، وكل ساعة لأن العمل الحكومى عندنا يدار بطريقة ريفية، ولا يعتمد على نظام السيستم الذي يعد قمة النضج الإداري ، وحضارة كل بلد هي حضارة إدارته. وقديماً قال حكيم إسبرطة يولد المصري ذكياً، ويظل ذكياً حتى يصبح موظفاً في حكوميا، غير أن هذا لا يمنع من تآلف الموظف ذهنياً أحياناً، مثلما حدث أخيراً عندما تحول أربعة عشر شارعاً في لمح البصر إلى شوارع أوروبية لامعة، وهي الشوارع التي يسكن فيها الوزراء الجدد.

أحمد رجب

الفهامة، ص ٦٢

تطبيق عملى للمفاهيم

لا شئ يهم.. بين الحضور والانصراف

ياويل الموظف الذي يتأخر عن موعد الحضور أو عن موعد الإنصراف خمس دقائق فقط لأنه يعرض نفسه للمساءلة إلى درجة الإحالة إلى النيابة الإدارية أحياناً في حالة التكرار – الأمر الذي يمثل قمة الإنضباط في الجهاز الإداري.. أما ما يؤديه الموظف من عمل ما بين حضوره وانصرافه فلا يهم – لأننا ننفرد دون دول العالم بأن الموظف غالباً لا يتناول طعام الإفطار في منزله بل في موقع عمله – فيبدأ اليوم الوظيفي لسعادة الموظف بإحضار أطباق الفول والطعمية والبصل والطرشي والعيش ويتم تناول الإفطار إما فُرادى أو جماعات لدرجة أن بعض الأقسام ببعض المصالح لها جدول يومي جماعي بقائمة الطعام. وينتهي الإفطار في العاشرة وليبدأ عمل الشاي إما في بوفيهات المصلحة ولا أعلم لماذا يصرح بها في أماكن العمل؟! أو على سخانات كهربائية داخل المكاتب.. بعدها يتجشأ الموظف ويثرثر ويقرأ الصحف ويعلق عليها ويستعد للاسترخاء أحياناً والنوم غالباً حتى موعد الانصراف الذي يجب أن يكون مضبوطاً بالثانية وإلا تعرض للمسائلة. ألا يستدعي ذلك وضع دراسة لكي ندخل القرن ٢١ ونحن نعرف طريقنا إلى العمل الصحيح.

الأخبار
نوفمبر ١٩٩٧

تطبيق عملى للمفاهيم

القاهرة إلى أين

تطل علينا القاهرة بمشاكلها بين الحين والحين أملاً في البحث عن مخرج لها من هذا المستقبل القاتم الذي ينتظرها في القرن الحادي والعشرون. وقد مرت القاهرة على طول تاريخها الطويل بالعديد من التجارب العمرانية التي أوصلتها إلى ما هي عليه حالياً.

فقاهرة المعز أصبحت تضارع أهم المناطق العشوائية عشوائية، وامتدادات القاهرة غرباً التهمت غذاء الشعب من الأراضي الزراعية وامتد عليها العمران في حدوده التنظيمية وما لبث أن خرج عن الطوق فهدمت الفيلات لتقوم مكانها العمارات فازدادت مشاكل المدينة أمنياً وصحياً واجتماعياً وكلفت الدولة الملايين أو البلايين لمواجهة هذا التضخم العمراني في الغرب، ولم يمر وقت طويل حتى تكررت المأساة في الشرق على أرض مدينة نصر وفلت الزمام من أيدي المسئولين عن إدارة المدينة الكبيرة ثم زادت حدة العشوائيات شرقاً وغرباً وجنوباً وشمالاً وامتدت كالأخطبوط المتنامي تحاول الدولة مواجهته بالملايين بل البلايين والصورة لا تزال تزداد قتامة في القاهرة بصفتها قلب مصر.. بل هي كل مصر

في نظر سكان الدلتا كما هي كل مصر في نظر سكان الصعيد تتركز فيها كل أعصاب الدولة التنفيذية والتشريعية والإعلامية.

ومرت القاهرة بالعديد من التجارب التخطيطية كان آخرها في الثمانينات عندما وضع الخبراء الفرنسيون لها استراتيجية عمرانية تهدف إلى تفريغ القاهرة من قطاعاتها المتجانسة إلى عشر تجمعات سكنية خارج الدائري. لم يبدأ العمل إلا في أربعة منها فقط، التجمع الأول والخامس والقطامية وآخر غرب القاهرة. ثم ظهرت على الخريطة العمرانية للقاهرة مدن العبور والشروق وبدر شمالاً وهي وإن كانت تسمى مدناً جديدة فهي في الواقع ضواحى مثل مدينة نصر تتحملها مرافق القاهرة وخدماتها وأخيراً ظهر الاتجاه إلى ربط التجمع الأول والخامس والقطامية في حزام عمراني واحد في شرق القاهرة أعيد تخطيطه على هذا الأساس الذي ما لبث أن التحم بمدينة بدر والشروق والعبور في الشمال ليضرب حزاماً عمرانياً مترابطاً حول القاهرة ويزيد من مساحتها إلى الضعف ليستقبل مزيداً من السكان ليس بالضرورة الفائض السكاني من القاهرة ولكن من جميع مصادر الهجرة

تطبيق عملى للمفاهيم

الداخلية ويصبح حجم القاهرة بذلك ١٨ مليون نسمة أي دولة أخرى داخل الدولة.. بل هي كل الدولة، وهو حجم يصعب إدارته خاصة وأن القاهرة تحكمها أجهزة حكومية متعددة. فوزارة النقل والمواصلات لها دورها في امتلاك وإدارة مرافق النقل والمواصلات ووزارة الثقافة لها دورها في المناطق الأثرية ووزارة الكهرباء لها دورها فى مد المدينة بالطاقة ووزارة الإسكان والتعمير تقوم بتخطيط المدينة وإسكانها ويعني ذلك أن الاستراتيجية العمرانية للمدينة يحكمها مجلس الوزراء أكثر من أي جهة أخرى وتقوم المحافظة بالإدارة اليومية. ويعني ذلك أن آليات التنمية العمرانية لا تزال يتداولها العديد من الأجهزة المركزية التي تفتقر إلى التنسيق، فلا فائدة تذكر في أي مخططات توضع – وما أسهلها – دون أن تصدر معها اللوائح التنفيذية والإدارية والتشريعات العمرانية المتواصلة التي تسعى إلى تحقيق أهداف الاستراتيجية العمرانية التي تعتمدها الدولة للعاصمة ولغيرها من المناطق العمرانية. فالتخطيط العمرانى لا يزال عند العامة والمسئولين عملاً هندسياً مع أنه اقتصادي واجتماعى في المقام الأول. لذلك لجأت بعض الدول

المتقدمة إلى دمج أجهزة التخطيط العمراني بأجهزة التنمية الاقتصادية الاجتماعية لتحقيق التكامل بينها وتترك الجوانب التنفيذية للمحليات.

والقاهرة بحجمها المتنامي تتطلب طفرة كبيرة في أسلوب إدارتها، فلا يعقل أن تخطط لها جهة وتقوم جهة أخرى بمد مرافقها وثالثة تقوم ببناء شبكات مواصلاتها. بل لابد أن تأخذ محافظة القاهرة قواماً إدارياً جديداً حتى تستطيع محافظة القاهرة بأجهزتها بعد التطوير أن تقوم بتفريغ أحياء المدينة القديمة إلى مناطق التعمير الجديدة دون وساطة أجهزة أخرى.

ومع كل الآمال المستقبلية لمدينة القاهرة فلا يزال البحث عن عاصمة إدارية جديدة قضية مصيرية بالنسبة للمدينة الكبيرة ، فتحريك السلطة المركزية منها إلى الخارج – سوف يزيل عبئاً عن كاهل المدينة العجوز وإذا كان التخطيط يسعى إلى وضع الصورة المستقبلية للقاهرة. فإن هذه الصورة يجب أن تأخذ في الاعتبار أن من أولويات تنمية المدينة الكبيرة هو نقل السلطة المركزية منها إلى موقع آخر، بهذا الإجراء سوف يخف تدخل أجهزة الحكومة المركزية في شئون المدن وتبقى القاهرة يحكمها عمدة يرأس مجموعة من المحافظين في الأحياء المختلفة ويصبح المجلس المحلي هو برلمان القاهرة والمشرع لها.

إن مستقبل القاهرة يستدعي بالضرورة حشداً كبيراً من خبراء

التنميـة الاقتصـادية والاجتماعيـة والإداريـة والعمرانيـة فـي لجنـة يصـدر بهـا قـرار جمهوري تحدد الوسائل والسبل التي يمكن بها تحقيـق الاسـتراتيجية العمرانية للمدينة الكبيرة ويترك تفاصيل العمل والأداء إلـى جهـاز التنمية المتكاملة للقاهرة بعـد تطـويره ودعمـه بـالخبرات العلميـة. فمسـتقبل التنميـة الاقتصادية الاجتماعية العمرانية لمصر يرتبط إلى حد كبير بمستقبل التنميـة الاقتصـادية الاجتماعيـة العمرانيـة لمصر يرتبط إلى حد كبيـر بمسـتقبل التنميـة الاقتصـادية أو المغامرين كما لاتتحمل عبث العابثين من أصحاب الطموحات الشخصية. فالقاهرة هي عاصمة كل المصريين تسـتحق أن تعـالج مشاكلها على المستوى القومي بمشاركة كل المصـريين. إن بنـاء الدولـة العصرية التي يسـعى إليهـا رئـيس الدولـة يبـدأ بالقـاهرة حتى تسترد مكانتها بين دول العـالم بعـد أن تدهوروضـعها القـرن الحادي والعشرين هي أمانة في عنق رئيس الدولة قبل أي مسئول آخر. وتبقى مشاكل القاهرة القـاهرة جامـدة متجمدة لم تتعرض بعد إلـى الحلـول الجذرية وتعالج فقط فـي المناسـبات والمـؤتمرات بالتوصيات ولم يبق من أمل إلا في رئيس الدولة عندما يعتبر تنمية القاهرة مشروعاً قومياً.

د. عبدالباقي إبراهيم
جريدة الأهرام
١٩٩٥

والآن عزيزي القارئ:هل تحتاج القاهرة إلى إدارة محترفة؟ أما تترك للهواة؟ ما رأ

تطبيق عملى للمفاهيم

شخصية العام
اللواء عبدالسلام المحجوب.. رجل المهام الصعبة

عندما اجتمع صحفيو البيئة لاختيار شخصية العام وعندما اقترحنا اسم محافظ الإسكندرية اللواء عبدالسلام محجوب، اختلفت الآراء فبعضنا قال إنه يؤدي مهام وظيفته فقط ولكن بعد نقاش حول إنجازاته المتعددة، وجدنا أنه قام بجهد لتجميل ونظافة وتنمية محافظته، وبالجهود الذاتية، وأوجد رغبة صادقة من السكندريين في تجميل وجه مدينتهم وبجهد خلاق، وبمتابعة نشيطة ولكن ما هو سر المحافظ الذي جعل هناك إجماعاً على حبه لدرجة أنهم أسموه بالمحبوب، فمنذ توليه مقاليد الأمور وهو يقول: أنه لا سر ولا حاجة إنما المسألة أبسط من هذا. فأساس هذا الإجماع يمكن أن يكون سببه الصدق فالمواطن المصري بطبعه يعطي كل ما لديه إذا توسم الصدق فيمن يدير أموره. ويقول المحافظ: أن الإسكندرية بطبيعتها محافظة لها طابع خاص، وأي عمل يتم تنفيذه يظهر على الفور أمام الناس، وأما عن الأحياء الشعبية والعشوائية فيقول: إن هناك خطة لتطوير المدينة وإعادة

تطبيق عملى للمفاهيم

إعمارها، وهي خطة متكاملة وما تحقق على الكورنيش هو معجزة حضارية، بالنسبة لما تحقق وبالنسبة للزمن القياسي الذي انتهت فيه عملية التطوير والتوسعة، وما تحقق هدفه تنمية السياحة والمرور والشواطئ.

أما الأحياء الشعبية فهناك الكثير من مشروعات التطوير التي تم تنفيذها في الأحياء الشعبية والميادين، بالإضافة إلى الطفرة التي ستشهدها الاحياء بعد بداية عمل الشركة الفرنسية المكلفة بنظافة الإسكندرية وبالنسبة للعشوائيات، فقد كانت البداية حصرها كاملة لعمل خطة متكاملة لمنطقة مثل الكارنتينا، التي تحولت إلى مجمع مدارس وحدائق، وأيضاً عشوائيات سيدي بشر تحولت إلى ممر مروري لخدمة الإسكندرية وغيرها من العشوائيات التي تم تطويرها. ولقد استحوذت الأحياء الشعبية والعشوائيات على أكثر من ٧٥% من ميزانية المحافظة وتم إنفاقها في أشكال متعددة لمشروعات المياه والصرف الصحي وخصص ٦٠ فداناً عند الكيلو ٢١ طريق الإسكندرية مطروح الساحلي لإنشاء معالجة ثانوية على أحدث النظم التكنولوجية الحديثة للصرف الصحي.

إنعام أبو وافية

الأهرام ٢٠٠٠

تطبيق عملى للمفاهيم

إننا نعشق شيئاً واحداً وهو أن يرأس الدولة أو الحكومة أكفأ إنسان في الأمة.

الشيخ محمد الغزالي
السنة النبوية بين أهل
الفقه وأهل الحديث
دار الشروق، ١٩٩٦

نفتــى ليـــــه؟

ما رأي حضرتك: هل الأفضل أن نتوسع في الاستثمار في توشكى أم الأفضل الاستثمارات في مشروع آخر؟ لحظة واحدة من فضلك:

فكر في السؤال السابق. اغمض عينيك لمدة ١٠ ثوان أو أكثر: اختر إجابة. إن كنت تستمر في القراءة ولم تغمض عينيك وتفكر ثم تختار إجابة، فأرجوك افعل ذلك الآن.

أتوقع أن حضرتك الآن عندك إجابة عن السؤال السابق.

هذه الإجابة ربما تكون "نعم" أو "لا" أو اختياراً ثالثاً. أياً ما كانت الإجابة، السؤال الذي أسأله لحضرتك: على أي أساس اخترت الإجابة السابقة؟ هل عندك معلومات كافية عن المشروع؟ هل تعلم كم ما تم إنفاقه حتى الآن؟ هل تعلم المستهدف والمتحقق؟

إذا كانت الإجابة "لا" للأسئلة السابقة، فهل ممكن أسأل حضرتك "بتفتي ليـه؟".

لماذا لا تكون إجابتك: لا أدري، اسألوا أهل الذكر لأنني لا أعلم: أو سأسأل حتى أعرف؟

سامحني عزيزي القارئ، أنت أعز علي من ألا أصارحك بأنني ومعى

تطبيق عملى للمفاهيم

كثيرون عادة ما نقع في هذا الخطأ: خطأ أن نجيب على ما نجهل، ثم نبدأ في البحث عن الأدلة التي تدعم وجهة نظرنا التي بنيناها على إجابة خاطئة أصلاً، ثم نغضب ممن اختار من الأصل الإجابة الصحيحة وكأنها إهانة مباشرة لنا أن شخصاً آخر يعرف ما لا نعرف. أن أُجيب بما لا أعلم: هذا اسمه "جهل" وأن أبحث عما يدعم وجهة نظري الجاهلة: هذا اسمه "تكبر"، وأن أرفض وجهة نظر أخرى أكثر علماً وخبرة وتخصصاً من وجهة نظري لأنه لا يصح أن أكون على خطأ: هذا اسمه "خطر".

جهل + تكبر + خطر = كارثة.

ونحن لا نريد لبلدنا أن تكون ضحية هذه التركيبة الكارثية، صح؟

سؤال أخير: هل الأفضل أن نبطل "فتي" وأن نسأل أهل الذكر قبل أن نتخير مواقفنا؟

جاء في الأثر: "لا زال المرء عالماً، ما طلب العلم، حتى إذا قال علمت، فقد جهل".

د. معتز بالله عبدالفتاح

الشروق، ٢٠١١

من الكلام إلى الفعل

إلتقيت الأيام القليلة الماضية عدداً من الشباب الذين يظنون أن "الدولة ظلمتهم" وأن "المجتمع أساء إليهم" وإنه يتم التمييز ضدهم لأنهم لم يدخلوا الكليات التي يريدونها لأن مجموعهم "ضعيف. معظمهم بدا لي شديد الحرص على الصلوات ويستخدم مصطلحات دينية تعبر عن محاولة جادة للتدين.

ولكن هذه معضلة الكثيرون، متدينين أو غير متدينين، يريدون أن يحصلوا على ما يعتبرونه "حقوقهم" دون أن يؤدوا واجبهم، إنهم "أرادوا الخروج" من دون أن "يعدو له عدته" فألقوا بأنفسهم في مفارقة الأمل في سنن الله الخارقة من دون العمل من أجل سنن الله الجارية.

إن الرسول الكريم أعد عدة الهجرة من طعام وشراب ودابة ورفيق ودليل (وإن كان كافراً) أخذاً بسنن الله الجارية، ثم جاء احتياجه لسنن الله الخارقة حيث قال صاحبه: "لو نظر أحدهم تحت قدميه لرآنا"، فتدخل الله بسننه الخارقة بأن أوحى لعبده ألا يحزن فإن الله معه.

وكأنه يكرر مقولة موسى عليه السلام يوم أخذ بسنن الله الجارية بأن أسرى بعباد الله ليلاً لأنهم متبعون، وحين احتاج المؤمنون مع موسى

لسنن الله الخارقة كان الله عوناً لهم (فقال موسى " إن معي ربي سيهدين").

إن عظمة الحضارة الإسلامية لم تأت من قدرتها على خرق العادات والارتفاع فوق قوانين الطبيعة وتحدي سنن الله في خلقه، بل اكتشافها والتفاعل معها. فقدروا العقل ورفعوا منزلته، وطوروا مناهج وأدوات بحث جديدة اختلفت جوهرياً عما خلفه اليونانيون القدماء. لقد اخترعوا علوماً أخرى كالكيمياء والفيزياء والطب، لقد جمعوا سيادة الكون وعبادة الله في معاملة تؤمن بسنن الله الكونية وتستلهم العمل من دون البحث عن خرق القوانين.

قال أحدهم: للجهاد معجزاته والموت في سبيل الله أسمى أمانينا حتى من دون أن نكون أقوى من عدونا، فلا ينبغي أن نؤجل الجهاد في فلسطين وأفغانستان والعراق.

قلت: ولكنك تخليت عن سنة الله في خلقه، فالموت وحده ما كان أسمى أماني المؤمنين الأوائل، فلو صح هذا لما عاد خالد بن الوليد بالجيش من مؤته بعد أن تبين له استحالة النصر وهلكة جيشه، ولقد أقره الرسول – صلى الله عليه وسلم – على هذا من باب (ولا تلقوا بأيديكم إلى التهلكة) (البقرة: ١٩٥) إن نصرة دين الله هي أسمى أمانينا، أما الشهادة، بنصر أو من دون نصر، فهي نتيجة سعينا للنصر وليست هدفاً في ذاتها.

فلقد أجل الرسول بعض المعارك (كغزوة ذات الرقاع مثلاً)، إلى

ما بعد صلح الحديبية حتى يأخذ بسنن الله الجارية في الإعداد والتخطيط والنصر. لقد استعان الرسول بسنن الله في خلقه بأن جعل الحكمة والعلم ضآلة للمؤمن (رغماً عن أنه لا يوجد حديث بهذا النص)، وقد وجدهما المسلمون عند الفرس في فكرة حفر الخندق، وعند الرومان حينما استعان المسلمون بالمنجنيق وعند المنافق (صفوان بن أمية) لحرب هوازن. إن المسلمين قد ابتلوا بمرض تسجيل المواقف بـ (الدعاء مثلاً) أكثر من السعي العملي لحل المشكلات (بالتفكير العلمي من أجل التخطيط لمستقبلهم).

سمعت أحد الدعاة في شريط إسلامي يقول: (إن الله لن ينصر المسلمين على اليهود حتى يكون عدد المسلمين في صلاة الفجر كعددهم في صلاة الجمعة)، إن صلاة الفجر واجبة، وهي في المسجد أفضل درجات عند الله، هذا مما لا شك فيه، لكن ما علاقة صلاة الفجر في حد ذاتها بالنصر على اليهود؟ ربما كان يقصد أن يقول أن الله سينصر المسلمين إذا أبكروا بالقيام من النوم طاعة لله ثم عملوا عملاً دءوباً لينفعوا أنفسهم والمؤمنين وعشقاً في إتقان ما يعملون ولسان حالهم: " ربنا تقبل منا إنك أنت السميع العليم".

إن سنن الله الخارقة لا يمكن التخطيط لها لأنها ليست بأيدينا، وإنما بيد الله يقلبها كيف يشاء (وما يعلم جنود ربك إلا هو) (المدثر: ٣١)، ويمكن أن تعمل في صالح المؤمن كما للكافر. فالله "رب العالمين"، وليس

إن سنن الله الخارقة لا يمكن التخطيط لها لأنها ليست بأيدينا، وإنما بيد الله يقلبها كيف يشاء (وما يعلم جنود ربك إلا هو) (المدثر: ٣١)، ويمكن أن تعمل في صالح المؤمن كما للكافر. فالله "رب العالمين"، وليس فقط "رب المسلمين"، وعلى هذا فالعاقل المخلص في عمله، وإن كان كافراً سينتصر على المزيف والمتواكل وإن بدت عليه امارات الإيمان. إن مثل حال المسلمين كمن يرفض أن يتعلم السباحة ويخطط أن يغزو محيطات وبحار العالم بالدعاء من دون العمل.

إننا بحاجة لإعادة ترتيب الأولويات لنجعل قيم العمل والعلم والابتكار والاتقان في المقدمة على قيم الصبر المتخاذل والتواكل الساذج ودعاء العجزة وانتظار المعجزات.

د. معتز بالله عبدالفتاح
الشروق، ٢٠١١

تطبيق عملى للمفاهيم

تمكين الأفضل

واحدة من معضلات مصر التي لم أكن أعلم بوطأتها إلا مؤخراً هو تراجع الأفضل وتمكين المفضول. الأفضل (بمعنى الأكفأ والأكثر تعلماً ونباهة ومبادرة) يختار أن ينزوي أو أن يعمل في مجال العمل الخاص (وهذا ليس عيباً)، ولكنه يتراجع عن العمل العام (وتحديداً الحكومي أو المرتبط به). فيكون مستعداً مثلاً لأن يتبرع بالمال والأفكار، ولكن يطلب أن يكون في الظل لأنه يخشى من حزب أعداء النجاح أو كارهي الإنجاز أو الراغبين في تشويه الآخرين. بل إن بعضهم يعمل في الخفاء، ليس من باب طاعة الخالق في الإنفاق سراً، وإنما هو يعمل خوفاً لأن هناك من يترصد بكل نجاح. وحين اسمع هذا الكلام من أسماء بالفعل لامعة وناجحة في مجالاتها، فالإنسان يخشى أن العملة الرديئة ستدمر البيئة الصالحة للعملة الجيدة.هذه كارثة وطنية بكل المعايير. من بين عشرين شخصاً مرشحين لمهمة ما، نجد أن أكفأ خمسة هم الأكثر زهداً فيها، والأقل كفاءة هم الأكثر استعداداً لها. هذه دعوة صريحة لأبناء جيلي ممن تخرجوا في الجامعات في الثمانينيات والتسعينيات، التراجع، تواضعاً أو خوفاً.الجيل اللاحق علينا بحاجة إلينا كي نساعدهم ونمكنهم، والجيل السابق علينا بحاجة لأن نتعلم منهم وأن نضيف إليهم. أرجوكم لا تتركوا الساحة للمفضولين

تطبيق عملى للمفاهيم

بغير عذر. وحتى لا تبدو الصورة سلبية، فى النهاية يتم إقناع الأفضل بأن يتقدم بعد أن يستوعب أنه سيكون جزءا من فريق عمل. وهذه هى مزية أخرى للناجحين، أنه يعلم أنه لن ينجح وحيدا. وقد أعجبنى كلام صديق ناشط وناجح ومتميز تعرفت عليه حديثا، وهو المهندس حاتم خاطر بشأن رؤيته لمشكلة العمل الجماعى فى مصر، وهو أن الكثيرين باحثون عن النجومية الفردية، قطعا هناك مساعدون ولكن هم ليسوا شركاء. وهو ما جعله يقدم رؤية تستحق أن نستوعبها جميعا؛ فالعمل الجماعى الناجح يقتضى تكامل سبعة مكونات أو مهارات لا يمكن أن تتوافر فى شخص واحد إلا خروجا على مألوف الفطرة من التفاوت فى القدرات والملكات. أما المكونات التى أنقلها عنه لأى فريق عمل بهدف تمكين الأفضل هي: مكون الرؤية، ثم مكون الدراسة وتمحيص هذه الرؤية، ثم مكون التخطيط، ثم مكون التحفيز، ثم مكون التنفيذ، ثم مكون المراقبة والتقييم، ثم مكون خلق التناغم بين شركاء العمل الجماعي.هناك أشخاص أفضل من غيرهم فى مسألة التخطيط، وهناك آخرون أفضل فى التحفيز، وهناك من هم أفضل فى أمور خلق التناغم بين الشركاء. هذه قيم النجاح التى ما نجح الناجحون إلا بها، وما فشل مجتمع إلا لغيابها. هل نحن لها؟ هل نحن قادرون عليها؟ هل نستطيع أن نكون حلقة الوصل بين الكبار الذين وقعوا (وربما سيوقعون جيلنا واللاحقين علينا) فى أضابير الخلاف والشقاق والانشقاق؟ هل نحن قادرون على العمل الجماعي؟

والانشقاق؟ هل نحن قادرون على العمل الجماعي؟ هل نحن قادرون على تمكين الأفضل؟ فلنحاول هذه مسئولية جيلنا.أرى أجزاء كثيرة سليمة فى مصر «بس لوحدها» .

كما قال الكوميديان الشهير، علينا تجميعها. الخطط تعد الآن. ومصر بحاجة لدعائكم وجهدكم .

د. معتز عبد الفتاح، الشروق،٢٠١٣

حاجة المنظمات العامة إلى الإدارة العلمية المحترفة:

تعكس المظاهر والمواقف السابقة مدى حاجة المنظمات العامة إلى إدارة محترفة تعمل في ظل نظام إداري محكم. ويقصد بالمنظمة العامة هنا المنظمة التي تخدم عامة الشعب. وعلى هذا فالمنظمة العامة تشمل الوزارة، المحافظة، مجلس الشعب، الهيئات، والمؤسسات الحكومية، الوحدات المحلية، مجالس المدن والقرى.. الخ. كما تشمل المنظمة العامة الدولة أيضاً.

ولقد ظهرت المجتمعات القديمة وظهرت بها أنواع من الإدارة البدائية المتمثلة في الأقوى – سواء كان هذا الأقوى من حيث الثروة أو الأقوى من حيث التأثير الروحي– . المهم أن إدارة شئون هذه المجتمعات البدائية القديمة لم تترك للصدفة وكانت من خلال سلطة يمتلكها دائماً الأقوى، والأقوى في العصر الحالي حالياً هو الذي يدير موارده وإمكانياته بأسلوب أفضل، أي هو الأقوى إدارياً وقياديا ، أي الذي يعتمد على الإدارة العلمية المحترفة.

وعلى مدى القرون المتعاقبة فإن سلطة الحكم والإدارة قد انتقلت إلى ما اصطلح على تسميته بالدولة. ولم تكن مهمة الدولة إلى زمن غير بعيد – تتجاوز ثلاث وظائف أساسية وهي الأمن والدفاع والقضاء – غير أن هناك عوامل كثيرة ساهمت في تطور دور الدولة وأصبحت تؤدي بالإضافة إلى هذه الوظائف التقليدية وظائف أخرى

مثل النقل والمواصلات، المرافق، الإسكان، الرعاية الاجتماعية والرعاية الصحية، والتعليم والثقافة.. الخ.

ولقد تزامن مع هذا التطور تطور مماثل في حقوق المواطنين – وهو الوجه الآخر لمسئوليات الدولة – حيث يلاحظ أن مهمة إدارة مثل هذه الوظائف المتنوعة التقليدية منها والحديثة مهمة صعبة وليست سهلة نظراً لزيادة توقعات Expectationsالمواطنين من الدولة. فكل منا يطلب خدمات صحية وتعليمية وسكانية أفضل مما تقدمه الحكومة وهذا يلقي عبء على المنظمات العامة وهو أن تطور من أدائها وخدماتها حتى تتمشى مع توقعات طالبي الخدمة.

ونحن نعيش اليوم عصر الدول الكبرى التي تحرص على توفير أفضل خدمة للمواطنين، ولكي تحقق هذه الدول رسالتها فلابد لها من إدارة، والدول أياً كانت درجة تقدمها ونموها تحتاج إلى إدارة تزيد من فاعليتها وكفائتها في تقديم الخدمة العامة لمواطنيها. ولقد أظهر التاريخ أن توافر أهداف وسياسات واضحة للدولة لا يكفي لنجاحها، بل أن معيار النجاح والفشل، إنما يتوقف إلى حد بعيد على الإدارة القائمة على تنفيذ هذه الأهداف والسياسات.

وإذا كانت الدولة المتقدمة قد تقدمت لأسباب متعددة أهمها الاعتماد الأساسي على الإدارة العلمية المحترفة، فإن المنظمات العامة في الدول النامية هي التي تدير عملية التنمية من الأصل بمعنى آخر فإن حاجة الدول النامية إلى الإدارة تفوق حاجة الدول المتقدمة إليها

على عكس ما يتوقع الكثيرون كما يقول بيتر دركر الأب الروحي لعلم الإدارة الآن.

"Effective management is probably the main resource of developed countries and the most needed resources of developing ones" (Peter Drucker, 1969).

وإذا كانت الإدارة بهذه الأهمية في المجتمعات اليوم، فكيف كانت تدار المنظمات والدول قبل ذلك؟ والإجابة أن الإدارة قديمة قدم التاريخ.

ونفس الكلام بالنسبة للإدارة العامة حيث أن جذورها قديمة قدم البشرية قبل أن تكون علماً. ونعرض فيما يلي بإيجاز سمات الإدارة العامة والمعايير الصارمة التي كان يتم على أساسها اختيار الموظف أو الخادم العام في العصور القديمة ومنها العهد النبوي وعهد الخلفاء والعصر العباسي والأمور حتى عهدنا الحالي.

(١) العهد النبوى :

كانت الإدارة العامة في عهد الرسول الكريم تتسم بالبساطة وكان الموظفون ثلاثة أنواع هم الولاة والعمال والقضاه. وكان الرسول يعينهم مباشرة بعد الاستيثاق من مقدرتهم ونزاهتهم عملاً بقوله تعالى (إن خير من استأجرت القوي الأمين) سورة القصص الآية ٢١. كما عين في وظائف القضاء عدداً من كبار الفقهاء المشهود لهم بالنزاهة

والاستقامة نخص بالذكر منهم الإمام علي ابن أبي طالب ومعاذ بن جبل.

وقد أثر عن النبي قوله "من ولى من أمر المسلمين شيئاً فولى رجلاً يجد من هو أصلح للمسلمين منه فقد خان الله ورسوله" ومن ثم كانت الجدارة هي أساس شغل الوظائف العامة في الإسلام. وعرفت الخدمة المدنية كخدمة عامة تستهدف إشباع حاجات المواطنين إذ روي عن الرسول الكريم قوله "من ولاه الله من أمر المسلمين شيئاً فاحتجب عن حاجتهم احتجب الله عنه حاجته يوم القيامة".

ولم يحدث في عهد الرسول أن قدمت شكاوى ضد أي موظف وهو ما يرجع إلى الشعور القوي بالمسئولية فضلاً عن حسن الاختيار. وكان صلوات الله وسلامه عليه يحث العاملين على حسن الأداء بقوله "إن الله يحب من العامل إذا عمل أن يحسن" هذا بالإضافة إلى الحديث العام لكل الناس والذي يقول فيه "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" كما كان الرسول يحاسب العمال على المستخرج والمنصرف وقد استعمل ذات مرة رجلاً على الصدقات فلما رجع حاسبه فقال الرجل هذا لكم وهذا أهدى لي! فقال النبي ما بال الرجل نستعمله على العمل بما ولانا الله فيقول هذا لكم وهذا أهدى إلى! أفلا قعد في بيت أبيه وأمه فنظر أيهدى إليه أم لا؟ وقال من استعملناه على عمل ورزقناه رزقاً فما أخذ بعد ذلك فهو غلول (أي خيانة).

(ب) عهد الخلفاء الراشدين:

كان عمال الإدارة العامة يعينون في عهد أبي بكر الصديق بعد قضاء فترة تمرين يتحدد في ضوئها مدى صلاحية العامل للاستمرار في عمله أو تنحيته عنه.

وقد تأكد مفهوم الإدارة العامة كخدمة عامة في عهد عمر ابن الخطاب إذ روي عنه قوله للناس "إنني لم أبعث إليكم الولاه ليضربوا أبشاركم ويأخذوا أموالكم ولكن ليعلموكم ويخدموكم" وكان رضي الله عنه يتشدد في رقابة عماله فقد كان علمه بمن نأى عنه (بعد عنه) من عماله ورعيته كعلمه بمن بات معه في مهاد واحد أي يتابع البعيد في أقصى الدولة الإسلامية بنفس درجة متابعته للقريب الذي يعمل معه في نفس البلد.

ولقد بسط عمر رقابة الشعب على موظفي الدولة عن طريق ممارسة المواطنين لحقوقهم في الشكوى من أي انحراف في تصرفاتهم وكان عندما ينصب والياً أو عاملاً يعطيه عهد تعيين يحتوي على أمر تنصيبه وتحديد سلطاته وواجباته وكان يعلن ذلك على الملأ في المسجد حتى يعرف كل مواطن حقيقة سلطات الموظفين وواجباتهم.

وقد عرف الخلفاء الراشدون مبدأ تلازم السلطة والمسئولية ويكفي للدلالة على ذلك قول عمر " لو عثرت دابة بشط الفرات لخشيت أن أسأل عنها يوم القيامة لم (لماذا) لم أمهد لها الطريق!!"

وقد أوجز الإمام علي رضى الله عنه في بلاغه أحدث أساليب الإدارة العامة في اختيار العاملين وتحفيزهم ومراقبتهم حين أوصى عماله قائلاً لهم قم وانظر في أمور عمالك فاستعملهم اختياراً ولا تولهم لمحاباة أو أثرة.. وتوخ منهم أهل التجربة والحياد.. ثم أسبغ عليهم الأرزاق فإن ذلك قوة لهم على استطلاع أنفسهم وغنى لهم عن تناول ما تحت يدهم.. ثم تفقد أعمالهم وابعث العيون من أهل الصدق والوفاء عليهم..

كما أنشئت الدواوين (الدوائر) إذ وضع عمر أول ديوان في الإسلام للخراج والأموال بدمشق والبصرة والكوفة.

كما كان عمر رضي الله عنه يقتص من الولاة إذا أخطاؤا في حق المواطنين وقصة ابن الوالي عمرو ابن العاص والي مصر الذي ضرب أحد أبناء الشعب قائلاً له أنا ابن الأكرمين. لكن المواطن اشتكى بدوره إلى عمر بن الخطاب واقتص عمر للمواطن من ابن الوالي قائلاً له "اضرب ابن الأكرمين!!".

ويعكس العهد النبوي وعهد الخلفاء الراشدين كل مكونات الإدارة العلمية المحترفة التي ننادي بها في القرن الحادي والعشرين من حسن اختيار الخادم العام وتخطيط الأعمال وتوزيع العمل والرقابة على الأداء.

(جـ) عهد الأمويين :

اشتمل جهاز الإدارة العامة في العهد الأموي على خمسة دواوين هي:

- ديوان الجند ويُعني بالشئوى الحربية، ٢- ديوان الخراج ويختص بـإيرادات الدولـة ومصـروفاتها، ٣- ديـوان الرسـائل وهـو خـاص بالمكاتبـات والسـجلات، ٤- وديـوان الخـاتم حيـث تسـجل أوامـر الخليفة وتحفظ نسخ منها، ٥- وأخيراً ديوان البريد المنوط به نقل الرسائل. ومن ناحية الإدارة المحلية فقد قسمت الدولة إلى أربع عشرة ولاية ولكل ولاية دواوين محلية هي ديوان الجند (الحربية) والرسائل (السكرتارية) والمالية.

ونظراً لاتساع أرجاء الدولة الإسلامية مع صعوبة المواصلات فقد أقتضـى حسـن الإدارة تفـويض الخلفـاء والـولاة مباشـرة سـلطاتهم وإعطائهم سلطة شبه مطلقة في ولاياتهم لتحقيق الفاعلية، هذا من حيث الفاعلية، أما من حيث الكفاءة فنجد أن الخليفة عمر بن عبدالعزيز ينهي عماله عن الإسراف في استعمال الأوراق التي يكتبون فيها ويقول لأحد عماله " أدق قلمك، وقارب بين سطورك وأجمع حوائجك فإني أكره أن أُخرج من أموال المسلمين مالا ينتفعون به". وكان يحث عماله على رد الظلم عن الناس وحل مشاكلهم دون الرجوع للخليفة ويدعوهم إلى تبسيط الإجراءات والبت السريع الحاسم في الأمور.

وللخليفة عمر بن عبدالعزيز نظرة عميقة في تحفيز العاملين بجهاز الدولة كي يتفرغوا لخدمة المسلمين فقد قيل له.

ترزق الرجل من عمالك مائة ومائتي دينار في الشهور وأكثر من ذلك. فقال: "أراه لهم يسير إن عملوا بكتاب الله وسنة نبيه، وأحب

أن أفرغ قلوبهم من الهم بمعاشهم"!! فهو يقرر المرتبات المجزية لموظفي الدولة بما يكفل لهم نفقات المعيشة حتى يتفرغوا لأعمالهم وخدمة المسلمين طالبي الخدمة.

(د) عهد العباسيين:

في عهد العباسيين حيث كانت بغداد قاعدة الإمبراطورية العربية المترامية الأطراف استحدثت دواوين جديدة مثل ديوان المظالم وديوان آخر لتوثيق الحسابات في الولايات بالإضافة إلى قيام ديوان البريد بعمل تقارير عن المواطنين. هذا بالإضافة إلى إدخال نظم توحيد الوظائف حيث يتم تحديد متطلبات شغل وظيفة الوالي (وهو ما يعرف الآن بوصف الوظائف) على أساس العدالة والكفاءة. وهكذا عرفت الدولة العربية الإسلامية منذ قرون خلت مقومات تحقيق الكفاءة والفاعلية في الإدارة العامة والتي ننادي بها الآن.

ويعكس ما سبق حقيقة هامة وهي اختيار الموظف العام (أي الذي يخدم عامة الناس) في منظمات الدولة بناءاً على معايير محددة مع إعطائه الأجر المناسب حتى يتفرغ لخدمة الناس، وبالتالي تسهل محاسبته وبشدة إذا لم يؤدي وظيفته كما يجب.

وعندما تحيد الدول عن ذلك (وهو الذي حدث في الدول النامية) لأسباب كثيرة تسوء الخدمة ويصبح الموظف العام أو الخادم العام سيداً عاماً يصعب محاسبته ويعرقل أعمال الناس.. لقد انقلب

الوضع وزادت الشكوى من المنظمات العامة لأنها اعتمدت على معايير كثيرة في اختيار الموظف العام غير معيار الكفاءة.

لماذا ندرس الإدارة العامة؟ Why Study public administration?

ربما يثار تساؤل لدى القارئ وهو لماذا تدرس الإدارة العامة في كليات إدارة الأعمال؟ والإجابة أن هناك بعض الأسباب لذلك وهي:

(١) إعداد الأفراد للمناصب الإدارية في المنظمات العامة:

هناك العديد من المجالات الإدارية في المنظمات العامة والتي تؤثر على المجتمع ككل كرئيس الجمهورية أو رئيس مجلس الوزراء أو الوزير أو المحافظ أو رئيس الجامعة، ويكون شاغلي هذه الوظائف مسئولون عن قرارات على نطاق واسع وشامل قد يشمل الدولة كلها أو العالم كله مثل القرارات التي يتخذها رؤساء الدول الكبرى كالولايات المتحدة الأمريكية مثلاً، وبالتالي فإن تأثيرها ضخم وتكون مكلفة وتؤثر على العالم ككل. ومن هنا فإن هؤلاء الأفراد لابد أن يكون لديهم معرفة علمية بإدارة موارد بلادهم وكذلك معرفة بأسس اتخاذ القرارات وعلى هذا فلابد أن ينغمسوا في برامج إدارية منظمة ولمدد طويلة حتى يستطيعوا إدارة مواقعهم بكفاءة وفعالية واحتراف. فعلى سبيل المثال لا يصل رئيس أي دولة كبرى إلى موقع الحكم إلا إذا بدأ من أسفل أي على مستوى الوحدات المحلية أو الولاية ثم بعد ذلك إلى الدولة حيث يكون تدرج في المستوى الإداري.

(٢) ضرورة امتلاك المهارات الفنية والإدارية:

قد يرغب أي منا في العمل في إحدى المنظمات الحكومية مثل وزارة الخارجية أو وزارة السياحة أو وزارة الصحة أو غيرها وبالتالي فلابد من امتلاك المهارات الفنية والإدارية للنجاح والوصول إلى أعلى منصب في هذه المنظمات. وبالطبع يبدأ الفرد بممارسة مهام فنية في أي منظمة يلتحق بها، ثم يلي ذلك تولي منصب إداري وعلى الفرد الذي سيعمل في هذا المجال أن يكون لديه إلمام كافي بظروف العمل وأسلوبه وكذا العاملين فيه ومعايير النجاح في مثل هذا النوع من المنظمات، والأهم هو المهارات الإدارية المطلوبة.

(٣) ضرورة التفاعل بين منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية:

بالنسبة للفرد الذي لا يرغب في العمل في القطاع الحكومي فقد يضطر للتعامل مع هذا القطاع كي يبيع له منتجاته أو خدماته. فمثلاً وزارة الدفاع الأمريكية تشتري من الشركات أسلحة بمبلغ ٨٥ مليون دولار سنوياً. وبالإضافة إلى هذا فإن الحكومة تؤثر في المناخ الذي تعمل فيه أي منظمة أعمال من خلال تشريعاتها وقوانينها. وبالتالي فمن مصلحة رجال الأعمال وأصحاب المشروعات الصغيرة التعامل مع الحكومة.

(٤) تأثير المنظمات الحكومية على حياتنا:

هناك هدف أساسي من دراسة الإدارة العامة بالإضافة للأهداف السابقة ألا وهو التعامل مع الموضوعات العامة التي تؤثر

على حياتنا. فكلنا نتأثر بالقرارات الحكومية من خلال السياسات العامة للدولة كالتعليم والصحة والأمن مثلاً وعلى هذا فمن المفيد بل ومن الحتمي فهم عمليات المنظمات الحكومية وكيف يمكن تطويرها، والأهم هو الحرص على تلقي خدمة متميزة تليق بنا كبشر.

(٥) تأثير المنظمات العامة على مواردنا:

تستهلك المنظمات العامة موارد مالية وبشرية ضخمة أكثر من أي قطاع آخر فمشروع مترو الأنفاق ومجاري القاهرة والطرق السريعة والكباري ووسائل الاتصال وأوجه الإنفاق الحكومي على الأمن والدفاع والجيش.. الخ. كل هذه المجالات تستوعب قوى بشرية ضخمة وتمثل أيضاً إنفاق ضخم وهذا يتطلب إدارة فعالة كي نستطيع الحصول على أقصى عائد من استخدام هذه الموارد.

ومن الأسباب والدوافع السابقة يظهر أن دراسة الإدارة العامة داخل كليات إدارة الأعمال عملية أساسية وضرورية كي يمكن ضخ كل ما تم التوصل إليه من مفاهيم وأدوات في علم إدارة الأعمال لخدمة المنظمات العامة وزيادة فاعليتها وكفاءتها.

معنى الإدارة العامة:

تتكون كلمة الإدارة العامة من كلمتين الأولىAdministration وهي في الأصل كلمة لاتينية تتكون من جزئين Ad+minister حيث Ad بمعنى To أما كلمة Minster فبمعنى Serve أي أن الكلمة تعني To Serve والإدارة بذلك تعني

الخدمة على أساس أن من يعمل بالإدارة العامة يقوم على خدمة الآخرين أو أن يصل عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة وهذا هو المعنى اللفظي لأصل الكلمة.

أما الكلمة الثانية فهي Public أي عامة أي أنها تخص عموم الشعب والحكومة طرفها الثاني تمييزاً لها عن أنواع الإدارة الأخرى وأهمها الإدارة الخاصة "إدارة الأعمال". ويلاحظ أن الحكومة هنا تعني الوظيفة التنفيذية في الدولة. وبالرغم من أن الإدارة العامة ترتبط بالحكومة إلا أنها أشمل من ذلك حيث تعني الإدارة العامة مجموعة الأشخاص والأجهزة القائمة تحت سلطة الحكومة لأداء المهام التالية:

١- تنفيذ مختلف القوانين واللوائح التي تختص بها أجهزة الدولة التنفيذية.
٢- إشباع الحاجات الأساسية للمواطنين.
٣- أداء الخدمات العامة بالجودة المطلوبة وبالتكلفة المناسبة.

أي أن الإدارة العامة باختصار تمثل مجموع النشاط والعمل الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة والإنتاج الحكومي وذلك في ضوء المصلحة العامة للدولة ووفقاً لاحتياجات طالبي الخدمة من أفراد الشعب وعلى هذا فخلاصة العلم هو تقديم خدمة عامة Public أي لجميع الناس.

إذن الإدارة العامة هي فرع من الموضوعات الأكثر شمولاً وهو الإدارة. فالإدارة نشاط يتعلق بتنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين. فإذا

كانت هذه الأعمال عامة أي تتعلق بتنفيذ السياسة العامة للدولة أطلق على الإدارة في هذه الحالة الإدارة العامة. وبالتالي فكلمة عامة هي صفة تصف النشاط الإداري بأنه عام Public أي لجميع الناس والحكومة طرف.

والخلاصة: أن التعمق في تعريفات الإدارة العامة وتحليلها، لا يخرج بنا بعيداً عن هذا المعنى المبسط لأن المصطلح يوضح نفسه بنفسه!!

الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال:

بالنسبة للفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال فهناك رأيان

الأول يرى أن هناك اختلاف بين إدارة الأعمال والإدارة العامة

بينما يرى الرأي الثاني أنه لا يوجد اختلاف بينهما

ولكل رأي أسانيده ويتبنى المؤلف الرأي الثاني والذي لا يفرق بين الإدارة كنظام سواء في المنظمات العامة أو المنظمات الخاصة. كما يؤيد ذلك Rainy وهو من أفضل الكتاب في مجال الإدارة العامة.

There is no difference between the Public and Private Sectors (Rainey, 1991: 11).

ونفس الكلام يتبناه علماء النظرية المواقفية للإدارة وهم يؤكدون أن أوجه التشابه أكبر من أوجه الاختلاف بين المنظمات العامة والمنظمات الخاصة.

There are more similarities than differences between public and private organizations (Hall, 1987).

طرق ومناهج دراسة الإدارة العامة:

تشير الإدارة العامة إلى إدارة المنظمات العامة والحكومية في الدول المتقدمة لكنها تتعدى هذا إلى إدارة التنمية والتطور في الدول النامية ونظراً لتنوع الأدوار التي تلعبها الإدارة العامة، فإن هناك عدة طرق لدراستها وهي[1]:

١- المنهج القانوني:

ويعتبر هذا المنهج أول منهج درست من خلاله الإدارة العامة منذ أن قامت الحكومة ومنذ أن ظهر التنظيم الحكومي.

ولقد اهتم دارسوا الإدارة العامة طبقاً لهذا المنهج بمحاولة إيجاد حدود فاصلة بين السلطات التنفيذية والتشريعية والقضائية للدولة، وبنوا إطارهم النظري لهذا المنهج حول محور الحقوق والالتزامات القانونية الخاصة بالإدارة العامة، باعتبارها تقع في داخل السلطة التنفيذية. وبالتالي فقد تركز الاهتمام على الجوانب القانونية التي تحدد نشاطات الإدارة العامة (السلطة التنفيذية)، ودورها بالنسبة للنشاطات والسلطات الأخرى.

---

(١) د. السيد عبده ناجي، الإدارة العامة، (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٨٢)، ص ٤٢-٤٥.

٢- المنهج الوصفي:

ويعكس المنهج الوصفي الطريقة التقليدية في دراسة الإدارة العامة، ويعتمد على وصف الإدارة وتحديد شكلها وهيكلها، ولا يتعرض هذا المنهج لعوامل البيئة والسلوك الإنساني والعوامل الاجتماعية وكثير من الأمور التي تتناولها المناهج الحديثة.

٣- المنهج السلوكي:

ويركز المنهج السلوكي في دراسة الإدارة العامة على تحليل الاعتبارات السلوكية والاجتماعية المتعلقة بالتنظيم، مثل دور التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، كما يركز المنهج على دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي، والسلوك الإداري، وأدوار الجماعات وبالذات الصغيرة وسلوكها وتفاعلها مع أهداف التنظيم، وسائل الاتصالات وفعاليتها وتكوين القيادات الإدارية وانعكاس التفاعلات التنظيمية على عملية صنع القرارات.

٤- المنهج التحليلي:

يحاول المنهج التحليلي التغلب على العيوب الخاصة بالمناهج السابقة. وهو يعتبر منهجاً حديثاً في دراسة الإدارة العامة، حيث يتناول الإدارة العامة من جميع جوانبها الرئيسية. فيتناول خصائصها ومحيطها وبيئتها ودورها وموضوعها والعوامل المؤثرة عليها كعلم من العلوم الاجتماعية. وبالتالي فإن المنهج التحليلي يتعرض لغالبية الموضوعات التي تتناولها المناهج السابقة مجتمعة.

٥- منهج البيئة:

ويركز مفهوم أو منهج البيئة على دراسة الإدارة من زاوية الظواهر المختلفة التي يعمل فيها نظام الإدارة، كذلك التفاعلات التي يتقاطع فيها النظام الإداري مع غيره من النظم الفرعية الموجودة في داخل الجماعة السياسية مثل النظم الاقتصادية والاجتماعية والدينية والثقافية والتعليمية وغيرها، بمعنى النظر إلى النظام الإداري للمنظمة العامة على أساس أنه نظاماً متصلاً بالتركيب الاجتماعي والثقافي والعقائدي، وعلى أساس أنه يؤثر في عناصر التركيب ويتفاعل معها.

٦- منهج النماذج أو المنهج المقارن:

لا يوجد اتفاق على مضمون النموذج، وإنما يتحدد ذلك وفق فلسفة واتجاهات الكاتب أو الباحث. فقد تدرس الإدارة العامة على أساس المقارنة بين المجتمعات الزراعية والصناعية مع تحليل الظواهر السياسية والاجتماعية والاقتصادية بكل نموذج، وقد تكون المقارنة بين نظم الإدارة العامة في المجتمعات المتقدمة والنامية.

٧- المدخل الإداري للإدارة العامة:

ويعتمد المدخل الإداري للإدارة العامة على تقليل الاختلافات بين المنظمات العامة والمنظمات الخاصة على اعتبار أن المنظمة العامة هي منظمة خاصة لكنها أكبر وأضحم وبالتالي فلابد أن تدار بنفس أسلوب المنظمة الخاصة (نفس المعاني والمعايير التي تدار بها المنظمات الخاصة) حتى تحقق المنظمات الحكومية الكفاءة في الأداء.

وترجع جذور هذا المدخل إلى بداية القرن التاسع عشر عندما نادى كثير من المصلحين في الولايات المتحدة الأمريكية إلى تبني هذا المدخل كوسيلة لتنظيم وإدارة العمل بعد سلسلة الفضائح والفساد وعدم الكفاءة التي سادت هذا العنصر ولقد أدى اختلاط السياسة بالإدارة إلى ظهور فئة من القادة العسكريين الغير مناسبين Unfit لقيادة الأمة وأصبحت وظائف الدولة يحتلها أفسد النوعيات المرفوضة من المجتمع.
The Nation's Refuse Garbage (Rainey, 1991)

ولقد نادى هؤلاء المصلحون بأن العلاج هو إدارة المنظمات الحكومية بنفس المنطق والأسلوب الذي تدار به المنظمات الخاصة. وعلى هذا فلابد من فصل الأمور السياسية عن أمور الإدارة وأن يتم اختيار المديرين في المنظمات العامة على أساس التميز والكفاءة Merit and Fitness بدلاً من الاعتبارات السياسية.

ولقد تبلور هذا المدخل أكثر وأكثر عندما جاء Wilson عام ١٨٨٠ ووضع أسس علم الإدارة العامة على أساس أن مجال الإدارة يجب أن يبعد عن السياسة وأن مشاكل الإدارة العامة هي مشاكل إدارية وليست مشاكل سياسية بمعنى آخر أن الإدارة العامة هي أحد مجالات إدارة الأعمال Public Adminstration is a Field of Business. ويرى Wilson أيضاً أن دور الإدارة العامة ينحصر في:

١- ما الذي تستطيع What الحكومة أن تؤديه بنجاح.

٢- كيف How ستؤدي الحكومة ذلك بأقصى كفاءة وفاعلية.

ولتطبيق ذلك بنجاح، فإن الذي يتولى زمام الأمور في المنظمات العامة هم طبقة المديرين المحترفين وليس طبقة السياسيين

وأن تكون الكفاءة في الإدارة هي الأساس ويجب أن نقلل من تدخل السياسة لأنها تؤدي إلى انخفاض الكفاءة.

ولقد أدركت المجتمعات التي سبقت إلى تحقيق النهضة والتقدم هذه الحقيقة. فحينما قامت الثورة البلشفية في روسيا عام ١٩١٧، وتحقق لها الاستقرار، قال رئيس الولايات المتحدة آنذاك، لقد قام النظام الشيوعي في الشرق، ولدينا نظامنا الرأسمالي في الغرب، وأي النظامين سوف يتفوق هو أفضلهما إدارياً.

وهكذا اتجه النظر إلى جوهر الأمر ورؤيته في إطاره الصحيح فليست النظريات أو العقائد التي يقوم عليها أي النظامين هي التي قدرت مصيره النهائي بقدر ما يرتبط هذا المصير بمستوى كفاءة وفعالية إدارة كل من النظامين.

و تلتقي وجهة النظر هذه مع قول مأثور لشكسبير حيث يقول "دع الحمقى يتنافسون حول أشكال الحكومات، إن أفضلها إدارة هو الذي سيبقى للأبد".

About forms of government let fools contest, which ever is best administered is best.

إن الدول القوية هي التي تعتمد على إدارة ناجحة سواء للأعمال الحكومية أو الأعمال الدولية أو الخاصة وهذه تحتاج إلى المديرين المحترفين.

الفصل الثانى

العميل المواطن: نقطة البداية للنجاح

نشيد الممولين

المكان: عمارة الأوقاف شارع وادي النيل.

الزمان: عصر أحد أيام شهر مارس.

الحدث: تقديم إقرار ضريبي.

بمجرد دخولي من باب العمارة فوجئت بالترحيب الحار من الأمن علاوة على مدير العلاقات العامة بهيئة الضرائب الذي وقف يرشد الممولين "في رقة شديدة" إلى الطابق المطلوب لكل منهم والأوراق المطلوبة ... الخ.

فسألته في فضول.. اشمعنى السنة دي فأجابني مبتسماً.. ده أسلوب كان المفروض نتبعه من زمان.. سيادتك ممول ومن الضريبة اللي بتدفعها دي بنستصلح الأراضي.. ونبني مساكن ومستشفيات ونقيم المشروعات بل أنت اللى بتدفع مرتبى ومرتبات المدير إلى

إلى الساعي.. إلى الغفير فاندهشت.

شكرته وأنا أشعر بالفخر والاعتزاز وانفتحت نفسي لدفع الضريبة وأسرعت إلى المصاعد الثلاثة وكلها تعمل بدون أعطال فإذا به يدلني على أفخمها وهو المخصص للممولين فانبهرت.

في الطابق الثامن استقبلني السادة مأموري الضرائب بحفاوة وحب وكادوا يرددون معاً نشيد الممول الذي يقول.. الممولين أهمه.. فلوس ودفع بذمة.. فذهلت!!

أجلسوني في الصالونات المخصصة للممولين وقدموا لي المرطبات وتسابقوا على الضريبي ودفع الضريبة المطلوبة وتم كل هذا بسرعة في جو يسوده الهدوء لا يتحدث فيه إلا همساً والروائح العطرية الجميلة تغلف المكان علاوة على موسيقى ناعمة تنبعث

تطبيق عملى للمفاهيم

فـى الخلفيـة. فأنتشـيت. أحببـت المكان وغادرته ووجدت المصعد فـي انتظـاري فنزلـت مودعـاً بعبـارات رقيقـة مـن السـادة العاملين بالضرائب

انتهـت القصـة.. ولكـن مـا أخشـاه أن يعتقـد بعـض القـراء المعـروفين بشـقاوتهم أن كـل مـا ذكرتـه لا يعـدو أن يكـون مجـرد سخرية وأنه عكس الواقع تماماً فالمصاعد الثلاثة لا تعمل والممولين يصعدون السلالم حتى الأدوار العليا، والاسـتقبال عـدواني، والأصـوات عاليـة.. والميـاه مقطوعـة، ورائحـة الحمامـات فـي عمـارة الأوقـاف فـي الدقي تصل حتـى وزارة الأوقـاف فـي باب اللوق.. الخ

ولهؤلاء الأصدقاءالأشقياء لن أقول إلا عبارة واحدة ، عرفتوا منين يا عفاريت!

يوسف عوف

الأهرام ١٩٩٧

تطبيق عملى للمفاهيم

عبد العاطى البيروقراطى

يمشي فكأنما يريد أن يخرق الأرض وأن يبلغ الجبال طولا.. أنفه في السماء وكل البشر رعيته وعبيده باستثناء رؤسائه إذا ظهروا في الأفق انقلب الوضع وصار هو الرعية والعبيد.

هذا هو عبدالعاطي البيروقراطي. أو الموظف العمومي أو الخادم العمومي أو كما يسمونه في الغرب، وإن كان في الشرق هو الموظف العمومي والسيد العمومي والقابض على صولجان السلطة والممثل الرسمي للفرعون وموزع المصالح على العبيد والرعايا من المواطنين والأهالي.

يختلف الموظف العمومي في الغرب عنه في الشرق. هو في الغرب خادم عمومي يستمد شرفه من خدماته للناس وتيسير مصالحهم، وهو في الشرق صنم عمومي يستمد شرفه من الفرعون مباشرة، وبسبب عبد العاطي البيروقراطي تأخر الشرق وتقهقر،وتقدم الغرب وانطلق.

تأمل موظفاً عمومياً في ديوان متواضع من دواوين الحكومة، إن ملابسه التعيسة وياقة الجاكتة المنحولة وأساور القميص المترهلة تقطع ببؤسه وضغوط الحياة التي تكاد تقصم ظهره، تأمل التعبير الذي تشي به ملامح الوجه، إنه تعبير عن الكبرياء والأنفة التي لا تتفق مع حقيقة الواقع. من أين يستمد البيروقراطي كبرياءه إذن؟..

إنه يستمده من ذل أصحاب الحاجات وتضييع مصالحهم وتأنيبهم. عبثاً تحاول إقناع عبدالعاطي إنك لاتعرف أحداً في القاهرة لتبيت عنده

كما إنك معذور وليستمعك نقود لتذهب إلى بلدك وتعود بعد أسبوع كما طلب البيروقراطي . عبثاً تحاول إقناعه بشئ من هذا كله، إن مشاكلك لا وزن لها عنده، ومصالحك لا تهمه، وإنما يهمه سلامة الأوراق ووضوح الأختام واستيفاء الدفاتر. في ظل البيروقراطية نكتشف أن الورق أهم من الإنسان، وصدق الشاعرالكبير فؤاد حداد حين قال: لا الدم ولا العرق، ولا فلاح عزق، ولا جندي في الميدان بسلاحه إذا انطلق . يا سيدي المواطن الرك على الورق. ومن الصعب نتصور حدوث أي تقدم جاد في أي مجتمع يعشش فيه عبدالعاطي البيروقراطي مع عناكب الحكومة، ويحكم باسم فرعون مات منذ آلاف السنين.

أحمد بهجت

الأهرام ، ١٩٩٧

تطبيق عملى للمفاهيم

السكة الحديد

تعالى شوف اللي في السكة الحديديا فطيم !
القطر بايظ.. ومن جوه.. مافيش تنظيم..

ودورة الميه خربانه..وقزاز مكسور
وكراسي متفرتكة.. والسقف باش وقديم.

وكل ده "والوابور".. بيعبي ناس بالكوم
كأنه شايل حجارة.. أو "زكايب توم"

والخلق لسه بتركب.. والوابور يمشي
وبهدلة.. وغصب عنا.. نرضى بالمقسوم.

في بلدنا بس. البنى آدم لوحده.. رخيص
وياعيني لو زي حالي.. مش غنى..وجعيص

في كل حتة مالوش قيمة.. عشان غلبان.
ويا قطر قوللي: "إنت شايل خلق أو بلاليص..؟

السيد عقل
زجال الإسكندرية
٢٠٠٢

تطبيق عملى للمفاهيم

خطة لتدريب العاملين بالدولة تحت شعار "المواطن على حق دائماً"

أصدر الدكتور عاطف عبيد وزير قطاع الأعمال العام والدولة للتنمية الإدارية قراراً بتعميم برامج للتدريب تحمل شعار "المواطن على حق دائماً"، تستهدف صالح المواطنين والمستثمرين ورجال الأعمال وذلك على مستوى جميع الوحدات الإدارية التي يرتبط نشاطها بالمواطنين ورجال الأعمال.

ويبدأ تنفيذ هذه البرامج أوائل العام القادم وفقاً لخطة جديدة وذلك انطلاقاً من أن المواطن طالب الخدمة صاحب حق في الحصول على خدمة متميزة في أقل وقت وبأقل جهد وبتكلفة مناسبة.

وأضاف أنه تم عقد مجموعة من الدورات التدريبية في بعض الجهات بالمحافظات لتنمية المهارات للعاملين في الدولة في مجال تقديم الخدمات.

وأشار إلى أن هذه الجهود متمشية مع الخطوات الهامة التي اتخذتها الحكومة نحو تيسير تعامل المواطنين مع أجهزة ووحدات الجهاز الإداري في إطار خطة الإصلاح الإداري ٩٧/٩٦.

الأهرام

ديسمبر ١٩٩٦

تطبيق عملى للمفاهيم

تخيل إنك العميل وتعرضت للمواقف التالية:

الموقف الأول:

* تخيل أنك ذهبت إلى إحدى الوزارات – سواء وزارة الصحة أو وزارة التربية والتعليم أو وزارة العدل كي تنجز خدمة معينة. من فضلك صف لنا:

هل اهتم بك الموظف. أم أهملك؟ وبدأ يتعامل معك بعد فترة من الانتظار؟

* هل أنجز مهمتك بسرعة، أم كان يتناول الطعام أو يتحدث مع زميله ، أم كان يقرأ الصحف، أم يتحدث في التليفون؟

* كيف استقبلك الموظف: هل بوجه عابس أم بوجه مسرور؟

الموقف الثاني:

* تخيل أنك ذهبت إلى أحدى الوزارات السابقة ورأيت اليافطة التالية وعنوانها: **هل تعلم من هو العميل؟** معلقة في كل ركن من أركان الوزارة، ووجدت الموظفين ينفذون حرفياً ما هو مكتوب فيها.

العميل:

* هو أهم شخص في عملنا، فهو الذي يدفع مرتباتنا.

*هو لا يعتمد علينا، ولكننا نحن الذين نعتمد عليه.

*لا يشكل أي تعطيل لعملنا، ولكنه هو الهدف الأول والأخير لنا.

تطبيق عملى للمفاهيم

* **هل قدم لك الخدمة بالجودة المطلوبة، وكما تمنيتها أنت؟**
* **هل وجدت مكاناً راقياً تجلس فيه؟**
* **هل أحسست بأن هناك إدارة تهتم بالعملاء في هذه الوزارة –في حالة عدم اهتمام الموظف بهم؟**
* **هو لحم ودم وشعور – يتأثر وينفعل مثلنا.**
* **هو الشخص الذي لا يجب أن نجادله أو نحاوره.**
* **هو الذي يخبرنا بمتطلباته، وعلينا نحن أن نقوم باستيفاء وتنفيذ هذه المتطلبات.**
* **هو الذي يستحق منا كل لطف وذوق واحترام في معاملته.**
* **هو الذي بدونه، نحن لا نجد مبرراً لوجودنا!**
* **هو الذي يعمل لنا معروفاً عندما يأتي إلينا، بينما نحن لا نعمل له معروف إذا قمنا بخدمته.**

والأن

هل هناك فرق بين الموقفين؟ ما هو النمط السائد في منظماتنا الحكومية، ولماذا؟ وهل يمكن أن نرى النمط الثانى في منظماتنا؟ وأياً كانت إجابتك.. وضح الأسباب!!

من تجارب الآخرين
في التعامل مع وخدمة العملاء

(١) "لم نعد نقيس النتائج في الشركة حسب توقعاتنا لأن آرائنا لا يعتد بها. إنها بلا قيمة، فتوقعات العملاء هي الأساس. إننا لا نقرر التقدم نحو هدفنا بمعدل ٩٥٪ بأنفسنا.. بدلاً من ذلك نسأل العملاء، هم يحددون المقاييس والمعايير".

(٢) "من المهم فهم إرضاء العملاء من وجهة نظر العميل، يجب أن تفحص نظرتهم وآرائهم دورياً، يجب فهم ما يقولون جيداً، ثم الاستجابة له".

(٣) "إن المنظمة التي تؤمن بأن "إرضاء العميل" هو هدفها الأول هي في طريقها للخروج من السوق. فليس كافياً تلبية توقعات العميل اليوم.

عليك تجاوز توقعات العملاء وتستثير إعجابهم حتى تصبح قائداً ناجحاً".

(٤) "لقد وجدنا لنخدم عملائنا. العميل المقتنع والراضي هو الذي يجعلنا نستمر"

(٥) إذا كنت تريد حكومة مثالية، فلا بد أن تكون مواطنا مثاليا.

(٦) "إرضاء العميل شئ سهل. فكر كيف تحب أن تعامل! وعامل كل عميل بنفس الطريقة".

(٧) "الحكومة الفيدرالية يجب أن تقاد من قبل العميل".

الرئيس الأمريكي بيل كلينتون

تطبيق عملى للمفاهيم

مقدمـة:

ظل الاعتقاد السائد عند الكثير منا – حتى حقبة الخمسينات – أن الهدف الوحيد لأي مشروع خاص هو الربح، وبالتالي لا علاقة للعملاء أو المستهلكين بتحقيق هذا الربح. لكن أثبتت التجارب والممارسات أننا مخطئون في ذلك. لأن الواقع أثبت أن الهدف من قيام أي منظمة هو في النهاية إشباع حاجات وتوقعات عملائها Satisfy the Needs & Expectations of Customers ولقد اتضح أيضاً أنه في الأجل الطويل – فإن الضمان الوحيد لتحقيق الربح والبقاء هو الإشباع المستمر لرغبات العملاء. وعلى هذا فإن الربح هو مقياس فقط يساعد في التعرف على ما إذا كنت ناجحاً في إشباع رغبات عملائك أم لا.

وعلى هذا فقد علمتنا التجارب والمحن أن التعامل مع العملاء واحترامهم ليست عملية اختيارية كما أنها ليست "لعبة" أو حتى "فن" وإنما هي "علم" يستمد منطقه من حقيقة بسيطة وهي أن كل المنظمات وجدت كى تقدم منتج أو خدمة لهؤلاء العملاء وبالتالي فإن بقاء هذه المنظمات مرهون بنجاحها في إرضاء عملائها. وبرغم هذه الحقيقة البسيطة والواضحة إلا أن الكثير من المنظمات – حتى كتابة هذه السطور – مازالت تعمل بمبدأ التركيز على "تقديم منتج أو خدمة كما تراها هي" بدلاً من التركيز على "معرفة وتلبية رغبات العملاء فيما يتعلق بهذا المنتج أو الخدمة".

وتعلمنا الفطرة السليمة بأن النجاح الذي نحققه في وظيفتنا لن يتم إلا إذا نجحنا في التفاعل مع العملاء وخدمتهم. كما أن الدخل الذي يحققه كل منا في وظيفته يعتمد في المقام الأول على النجاح في التعامل مع العملاء، كما يوفر فرصاً أكثر للترقية والأهم من ذلك الشعور بالإنجاز والإحساس

بأهمية الوظيفة التي يشغلها كل منا. ولك أن تتخيل إنك صحفي تكتب مقالات لا يقرأها أحد، أو أنك أستاذ جامعي لا يتعلم منك طلابك شيئاً، أو أنك خطيب مسجد تتلوا على الناس خطباً عصماً، لا تؤثر في أحد. والقاسم المشترك بين هؤلاء جميعا أنهم انفصلوا عن عملائهم ولم يعرفوا حاجة هؤلاء العملاء وماذا يريدون؟ وما هي مشاكلهم؟.

وقد يتعجب القارئ لورود مثل هذا الاهتمام بالعملاء في بداية مرجع يتناول الإدارة العامة الحكومية، والإجابة سهلة وسريعة ومنطقية وهي أنه لا يوجد إختلاف بين المنظمة العامة والمنظمة الخاصة كما سبق أن قلنا، بل على العكس إن المنظمة العامة الحكومية قد وجدت أصلاً وتنفق عليها الدولة لتقديم خدمات للمواطنين. إن إرضاء العميل أو المواطن هو بمثابة استفتاء يومي يمكن أن تقرأه على وجوه الذين تتعامل معهم وتخدمهم. إن إرضاء العملاء والسعي إلى الاحتفاظ بهم هو ساحة المعركة التنافسية في أسواق المنتجات ومكان تقديم الخدمات في المستقبل. إن هذا هو المجال الذي تستطيع فيه إثبات ذاتك.

إن معظم الناس يرددون الفكرة التي تقول أن العميل هو الملك أو أن العميل دائماً على حق والواقع أن العميل هو سبب بقائنا وسبب استمرارنا في وظائفنا. وبرغم كل ذلك فإن الخدمة مازالت ضعيفة، ولا يطبق الكثير من المنظمات ما يقولونه.

الخدمة المتميزة أصبحت عملية إجبارية:

إن معاملة العملاء بإحتراف وإحترام لم تعد عملية اختيارية، بل أصبحت عملية إجبارية، أى هى إجبار لا اختيار ، وفي نفس الوقت هي الفيصل في بقاء المنظمة العامة في الأجل الطويل.

وعلى هذا فقد أجبرت العديد من أقطار العالم خلال السنوات الماضية على إجراء تغييرات أساسية في مناهج إدارتها وخدماتها المقدمة للمواطنين وذلك من خلال تصميم عمليات وأنشطة وإمكانات وقدرات الأجهزة الحكومية لإشباع حاجات عملائها،لأن هذا يعتبر حق شرعي للمواطن. ولا يمكن بالطبع تطبيق مفهوم الخدمات الفعالة من خلال إصدار المنشورات أو كتابة اللوائح، بل لابد من وجود منهج واضح لتقديم الخدماتمن خلال وضع النظم والتصرفات والسلوكيات واللوائح الداخلية من منظور العميل كمدخل لوضع المواطن في المقام الأول. ومن هنا يبقى التحدى الحقيقي لإدارة المنظمات العامة الحكومية وهو ترجمة هذه الشعارات إلى أفعال تنتقل بدورها إلى العميل في شكل منتج متميز وخدمة راقية.

ويتضح مما سبق بأن الأداء العالمي الحالي والذي تهيمن عليه الإصلاحات الحكومية المؤسسية لمفاهيم ومبادئ إدارة الأعمال قد أصبح يمثل تحدياً ظاهراً للإدارة العامة. وعلى هذا أصبحت الإدارة العامة – من أجل إنجاز مهامها المطلوبة منها – مجبرة على أن تستخدم وبصورة متزايد لغة إدارة الأعمال المتمثلة في الاهتمام بالمواطن كعميل وكمستحق لهذا الإهتمام ، إضافة إلى تبني قواعد السوق كالإنتاجية والفاعلية والكفاءة وتحقيق قيمة من هذا الإنفاق . وتوضح الدراسات أن المنظمات العامة وموظفيها يفشلون في التعامل مع العملاء لوقوعهم في مجموعة من الاعتقادات الخاطئة أهمها:

١ – "موقفي مختلف، ليس لدى عملاء":

لا يدرك الفرد فى المنظمة العامة (بصرف النظر عن مسمى وظيفته) بأن لديه مسئولية شخصية تجاه العميل. وذلك إما كشريك مع آخرين داخل

المنظمة يعمل على خدمة العملاء المواطنين الخارجين، أو كفرد مسئول مسئولية مباشرة عن خدمة العميل المواطن المستفيد الخارجيمن خدمات هذه المنظمة.

٢- "إنني أقدم خدمة جيدة. ولكنهم لا يقدرونها تماماً":

ويبين هذا أيضاً الحاجة إلى فهم أفضل لمسئوليات كل فرد تجاه العميل. فقد تظن أنك تقدم خدمة جيدة، لكن هذا من وجهة نظرك، لكن الفيصل في تقدير هذه الخدمة هو العميل. وعلى هذا فمن الأفضل تدريب الشخص على معرفة أن إشباع حاجات العملاء – وليس مجرد خدمتهم – تعتبر جزءاً من مسئولياته.

٣- "يبدو أنني أعمل بصورة لا بأس بها، فلم أتلق أي شكوى مؤخراً":

يوضح هذا القول، الحاجة للمزيد من المعلومات المرتدة الفعالة من العميل وإحترامها فربما لا يتلقى الأفراد معلومات مرتدة عما إذا كانوا يقومون أو لا بإرضاء العملاء. أو ربما أن العميل يأس من كثرة الشكوى فلم يهتم أحد بشكواه قبل ذلك فتوقف عن الشكوى.

الفوائد التي تعود على المنظمة وعلى الموظف من إرضاء العملاء:

تستفيد أنت شخصياً كموظف وكمدير أو كمنظمة من إرضاء العملاء.

بالنسبة للموظف :

١- ضغوط أقل :

حكى لي أحد زملائي الأطباء في دولة الإمارات العربية المتحدة أنه

يستقبل يومياً ٧٠ مريض. فقلت له لو خدمت هؤلاء المرضى جيداً من اول مرة فسيقل العدد إلى النصف . فالمريض الذي لم يهتم الطبيب بخدمته لن يحصل على العلاج السليم، وسيعود هذا المريض للطبيب مرة أخرى، وبالتالي يزداد العدد، وتقل كفاءة الخدمة، وتزيد الشكوى وهذا يزيد الضغط على الموظف والعكس صحيح.

٢- الحصول على المزيد من الإنجاز بخدمة عدد أكبر :

بالتعرف على ما يرغب فيه العميل، وما لا يرغب فيه، وما تحتاج إلى عمله. فإن هذا يوصلك إلى الهدف مباشرة وبالتالي يمكن للموظف خدمة عدد أكبر وبالتالي يقل التكدس الوظيفي وتقل البيروقراطية الحكومية، وتزيد الإنتاجية.

٣- مزيد من الرضا الوظيفي :

إن شعورك بالإنجاز وتقديم خدمة متميزة يجعلك تحس أن وظيفتك لها معنى لأنك قمت بأداء وظيفتك كما يجب وأن ما تقوم به له معنى وله تأثير في حياة الناس. إن المنظمات الناجحة يجب أن تحافظ على هذه النوعية من الموظفين.

بالنسبة للمنظمة :

تفيد منظمتك من إرضاء بالعميل بالطرق العملية التالية:

١- مفتاح البقاء والنجاح :

تنال المنظمات التي ترضي العملاء بطريقة أكثر فاعلية حق البقاء. وعندما تصبح هذه المنظمة مغلقة على نفسها، تتجاهل مسئولياتها تجاه العملاء، سوف تفقد عملها ولن يكون لها قيمة ولا فائدة من وجودها أو

ستزول.

٢- العميل المواطن هو نقطة ارتكاز العمل الجماعي المحفز :

أدرس المنظمات التي تتصف بدرجة عالية من رضاء العميل وستجد أن بها مجموعة نشطة ومحفزة من العاملين والمديرين يركزون ويجاهدون لتقيم أفضل خدمه للعملاء . فقد تعلم الناس في هذه المنظمات أن ينظموا ويحشدوا جهودهم ويحركوها باتجاه هدف واحد وهو إسعاد العميل المواطن.

٣- الحصول على قيمة أعلى للإنفاق الحكومي:

تتصف المنظمات ذات السمعة الجيدة في مجال فعالية التكلفة بالتزام حميم بالنسبة لعملائها. فهي تقدم لهم خدمة تفوق ما يدفعونه من نقود أو يفوق ما تنفقه الدولة على هذه المنظمات.

ما هو العميل الذي تخدمه؟

بغض النظر عن مسمى وظيفتك أو مركزك داخل المنظمة، فإن مهمتك الأولى إرضاء العميل. ويمكن تصنيف الناس الذي يمكن أن نتعامل معهم إلى مجموعتين:

١- المجموعة الداخلية أو العميل الداخلي.

٢- المجموعة الخارجية أو العميل الخارجي.

فالعملاء الداخليون: هم زملائك في المنظمة التي تعمل فيها والذين يعتمدون عليك في تقديم خدماتهم (مخرجاتك مدخلات لهم).

أما العملاء الخارجيون: فهم السبب في قيام المنظمة التي تعمل بها. وهم المبرر الوحيد الذي يجعل الحكومة تنفق على هذه المنظمة. وبدونهم

لن تبقى أنت في وظيفتك، ولن يكون هناك مبرر لمنظمتك أيضاً.

وعلى هذا فإن عملائك بالداخل قد يكونوا واحداً أو كل ما يلي:

إدارة الحسابات، زملاء العمل، الإدارة المالية، مرؤوسيك، رئيسك في العمل، إدارة خدمات العملاء، الإدارات الفنية في المنظمة.

أما عملائك الخارجيون فهم :

العملاء، الشركات، الضيوف، الطلاب، المرضى، المودعون، المنظمات الحكومية، الناخبون، الشركات.

وعادة ما توجد المنظمات كي يقوم العملاء الداخليون كفريق واحد متجانس بخدمة العملاء الخارجيون. وفي العادة إذا لم يشعر العميل الخارجي بالرضا – بمعنى أنه لا يروق له ما تقدمه إليه– فإنه سوف يذهب لغيرك ممن يقدمون نفس السلعة أو الخدمة. أو قد يشكو للحكومة والتي سوف تستبدلك بآخر لديه القدرة على خدمة هؤلاء العملاء وإشباع حاجاتهم.

كيف تنجح في إشباع حاجات عملائك؟

أولاً– العميل الداخلي :

لا يمكن إرضاء العميل الخارجي إلا إذا تم إرضاء العميل الداخلي. وبالتالي لابد أن يتم النظر إلى المنظمة كفريق متكامل يعمل بفكر واحد من أجل إرضاء العميل الخارجي – بالإضافة إلى تحقيق الإشباعات المختلفة من حوافز مالية ومعنوية للعاملين كي يستطيعوا العمل في مناخ إيجابي. وعلى هذا فلابد أن تصمم المنظمة على أساس أن العميل الخارجي هو الرئيس.

العميل الخارجي

↓

جميع إدارات وأقسام المنظمة

العميل الخارجي :

بنفس المنطق تعامل مع عملائك الخارجيين؟ حاول فهم ما يريدون جيداً Understanding وقدم لهم ما يريدونه هم وبالكيفية التي يريدونها Delivering the customers what they want لابد أن تعاملهم باحترام طول الوقت وفي كل الظروف، بالاستجابة السريعة لأي مشكلة تحدث، وأخيراً أن تظل معهم دائماً (بعد تقديم الخدمة، وقبل تقديم الخدمة). ولكي تنجح في إرضاء عملائك الخارجيين فلابد أن تقوم بما يلي كمدير:

(١) انظر للمنظمة بعيون عملائك المواطنين لا بعيونك :

والمعادلة واضحة وبسيطة وهي أنه إذا لم تسعد عملائك، فسوف تفقدهم، وإذا فقدتهم، فسوف تفقد وظيفتك ثم تفقد المنظمة ذاتها.

If you don't make customers happy, you lose them.
And if you lose them, you lose job; you lose your organization.

(٢) افهم ما يتوقعه عملائك المواطنين :

ويلاحظ أن الشعارات التي نسمعها عن إرضاء العملاء لا تكفي وحدها. فإذا وضعت شعاراً "أن العميل دائماً على حق" أو نعم نحن نستطيع خدمتك Yes we can، فإن هذا لا يكفي وحده لإرضاء العميل، لكن المطلوب تنفيذ استراتيجية واضحة لفهم متطلبات وحاجات العملاء

وتحقيقها، وأهم ما فى هذه الاستراتيجية أن ترى المنظمة بعيون العملاء To see you organization through your customer's eyes. وعلى هذا فهناك أكثر من وسيلة لذلك:

١- لابد من عقد جلسات مستمرة مع العملاء المواطنين، على أن تستمع المنظمة لهم وألا تقاطعهم وتسمع منهم الحسن والسيئ.

٢- لا تعتمد فقط على الاستقصاءات محدودة الإجابات (نعم – لا) فإن هذا لا يتيح للمواطنين إضافة مقترحاتهم.

٣- أن تسأل المواطنين عن توقعاتهم وأحلامهم للخدمة التي يطلبوها، بمعنى آخر لا تقتصر على الشكل الحالي للخدمات وتطلب منهم تقديمها، بل نطلب منهم أن يتجاوزوا ذلك إلى ما يتمنونه ويحلمون به.

٤- أن تختار موظفيك من الأفراد الذين لديهم فهموقناعة بأهمية العميل المواطن واتجاهاتهم إيجابيةوبالتالى يستطيعون خدمة هذا المواطن بالشكل الذى يرغبة هو بالشكل .

(٣) اجعل خدمة المواطن أهم أولويات كل موظف:

كمدير يجب أن يكون لك المبادرة والسبق في غرس ثقافة خدمة العملاء في المنظمة وفي العاملين. فهل تقوم المنظمة ببيان تأثير إرضاء العملاء على نجاح المنظمة لموظفيها وتدريبهم على ذلك؟ وبصورة أخرى هل يعرف الموظفون آثار عدم إرضاء العملاء على وظائفهم ومرتباتهم وحياتهم؟ هل تعتبر منظمتك خدمة العملاء كأولوية أولى لها؟ أم أن هناك

أهداف أهم من خدمة العملاء؟

(٤) التعامل بحسم مع شكاوى المواطنين وعلاجها :

وذلك من خلال الاستماع بعناية لكل شكوى وعدم الاعتراض عليها وحلها فوراً. وفور ذلك سوف يحس العملاء بالاطمئنان وسوف يرفعون شكواهم مرة أخرى. وعلى الإدارة أن تشجع مثل هذا الأسلوب لأنه يوضح لها مساوئها والتي تستطيع أن تتفاداها مستقبلاً، ويجب أن تشكر العميل على ذلك . و لتحقيق ذلك لابد من :

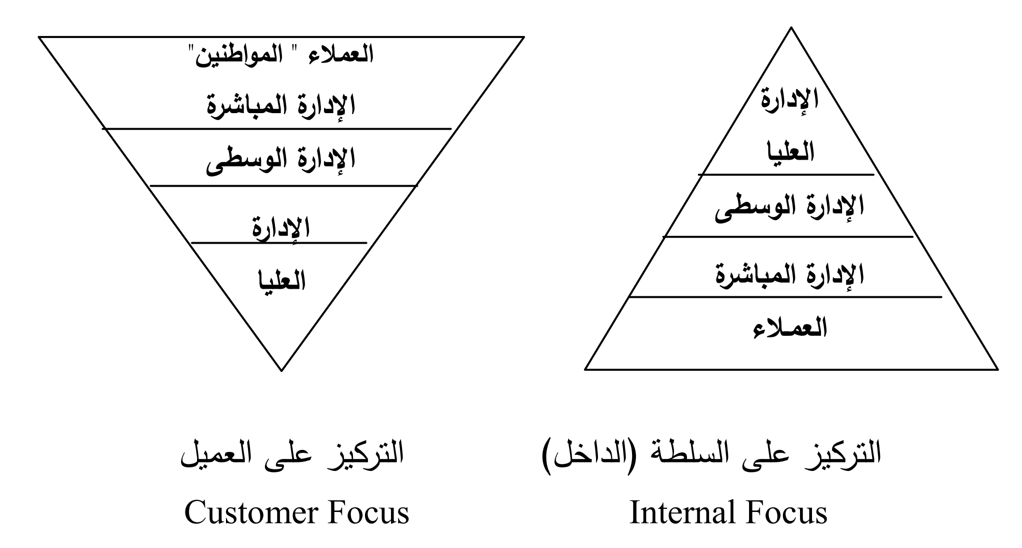
- تدريب الموظفين على كيفية التعامل مع اعتراضات وشكاوى العملاء وكيفية مواجهتها وحلها، وما هي المشاكل التي تتكرر؟، مع وضع نظام فعال للشكاوى.
- وضع صلاحيات قوية في أيدي الموظفين الذين يتعاملون مباشرة مع العملاء وشكواهم.
- أن يكون هناك إجماع على تقديم خدمة متميزة من كل الأقسام وإدارات المنظمة.

(٥) لا تترك المواطن بمجرد تقديم الخدمة :

اعتبر قدوم العميل هو البداية وليس النهاية في علاقتك معه أي لا تهمله بعد تقديم الخدمة، بل لابد أن يكون هناك اتصال مستمر معه بعد حصوله على الخدمة وأن يكون هناك استرجاع مستمر لآراء ورغبات العملاء التي تتجدد وتتغير باستمرار.

هذا ما هو مطلوب منك، نفذه وسوف تنجح، وعلى الإدارة مهمة أخرى

وهي تصميم هيكل المنظمة من منظور العملاء وليس من منظور التحكم في السلطات (وهو ما يعرف بالمفهوم الداخلي) كما يتضح من الشكل التالي:



التركيز على العميل
Customer Focus

التركيز على السلطة (الداخل)
Internal Focus

شكل (٢/١)

نظم تصميم الهيكل التنظيمي

(التركيز على السلطة والتركيز على العميل)

ويساعد الهيكل المصمم من منظور العميل إلى هيكلة المنظمة كلها وتسخيرها لخدمة العميل ، فالإدارة العليا تدفع بالإدارة الوسطي والمباشرة لتقديم خدمة متميزة للعميل المواطن ، بعكس الهيكل الذي يركز على تملك الإدارة العليا لكل السلطات، وبالتالي الفشل في النهاية في خدمة العميل.

هل يمكن أن تقدم خدمة متميزة للعميل؟

يعتقد الناس في منظمتك أن في مقدورك ذلك، وإلا لم يوظفوك. يجب

عليك أن تبرهن على أنهم على حق عندما وظفوك.

حدد اختيارك الآن :

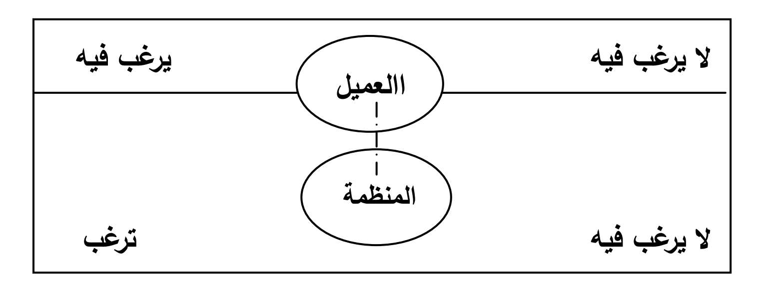
الذين يحققون النجاح في الخدمة هم:	**الذين يفشلونفي الخدمة هم:**
– أولئك الذين لديهم موقف إيجابي من خدمة العميل. – أولئك الذين يستمتعون بحق في العمل مع ومن أجل الآخرين. – أولئك الذين لديهم القدرة على وضع العميل في "مركز الاهتمام" بدلاً من أنفسهم. – أولئك الذين لهم مستوى نشاط وحيوية عالية ويستمتعون بالحركة السريعة. – الذين ينظرون إلى وظيفتهم باعتبارها أساساً مهنة علاقات إنسانية. – **الذين يتصفون بالمرونة ويستمتعون بالمطالب الجديدة والتجارب.** – الذين يسمحون للعملاء بأن يكونوا محقون (حتى في تلك المناسبات التي لا يكونوا فيها كذلك).	– أولئك الذين يبدو عليهم الاكتئاب أو الغضب من خدمة العميل. – أولئك الذين يفضلون العمل لوحدهم أو مع الأشياء. – أولئك الذين يحتاجون لأن يكونوا هم في مركز الاهتمام. – أولئك الذين يعملون بمستوى بطئ ولا يحبون عملهم. – الذين يعتبرون أن الجوانب الفنية للوظيفة هي أكثر أهمية من رضاء العميل. – الذين يجعلون الأشياء تحدث بطريقة منظمة ويمكن التنبؤ بها. – الذين يحتاجون أن يعلم الآخرون بأنهم على حق.
والآن إلى أي فئة تنتمي.. إختر الآن.	

إذهب إلى أبعد من خدمة العميل:

إن الاختلاف بين الخدمة الفعالة والخدمة غير الفعالة هو موضوع شفافية، وإخلاص، وموقف ومهارات وعلاقات إنسانية – وجمع هذه يمكن تعلمها. وعلى هذا فلابد أن تذهب إلى أبعد من خدمة العميل (نعرفها نحن) أي إلى إرضاء العميل (يحددها العميل). وعلى هذا فإنه ليس كافياً فقط. أن تؤدي مجرد مهام وظيفتك. يجب أن تتوفر لديك الطريقة الصحيحة لأدائها:

- فالمريض يرغب في عيادة الطبيب أن تكون أكثر من مكان للعلاج.
- والمسافرون جواً يرغبون في أكثر من الطيران الآمن.
- والعملاء في صفقة تجارية يرغبون في أكثر من الإتفاق.
- والعملاء في متجر يرغبون في أكثر من السلعة.
- والضيوف في الفنادق يرغبون في أكثر من الغرفة.
- والزبائن في المطعم يرغبون في أكثر من الوجبة.
- وعملاء تأجير السيارات يرغبون في أكثر من السيارة.

يرغب العملاء في أكثر من السلعة أو الخدمة المجردة التي يتم تقديمها. وعلى هذا فإن البداية هي تحديد ما يرغب فيه العميل وما لا يرغب فيه – وما ترغب فيه منظمتك وما لا ترغب فيه، وابدأ بما يرغب فيه العملاء كما يتضح من الشكل التالي:



شكل رقم (٢/٢): ابدأ بما يرغب فيه العميل

استراتيجية العميل الموجهة بالقيمة:

Value – Oriented Customer Strategy

بالرغم من أن الكثير من المنظمات – ونحن في القرن الحادي والعشرين – لم تنجح بعد في تقديم خدمة يرضى عنها عملائها، إلا أنه أصبح غير كافياً أن تكون الخدمة مركزة على العميل رغم أهمية ذلك، وإنما لابد أن يستكمل هذا بأن يكون للخدمة قيمة Value لدى العميل، أي أن يحصل هذا العميل على خدمة لها قيمة أكبر من الوقت الذي قضاة في الحصول على الخدمة أو في المقابل الذي يدفعه. فالعميل موجه بالقيمة بشكل قوي. لكن ماذا يعني هذا؟ والإجابة تكمن في أن القيمة تحمل جوانب عديدة لدى العميل فهي أولاً النتائج التي يحصل عليها العميل في مقابل ما يدفعه من تكلفة للحصول على الخدمة وثانياً هي عبارة عن الفرق بين ما يتوقعه العميل من الخدمة وما قدم له فعلاً.

ولكي تنجح المنظمة العامة في تحقيق رسالتها التي أنشأت من أجلها فلابد أن تقدم خدمة ذات قيمة لدى العميل، ليس كما تراها الإدارة في نظامها التشغيلي والتي تميل من خلاله إلى رؤية عملياتها بنظارات وردية، وإنما كما يراها العميل الذي لديه معلومات كثيرة عن الخدمة المقدمة وأسلوب تقديمها، ومعرفته بالقيمة الحقيقية لهذه الخدمة. ويعرض الجدول التالي مقارنة بين خصائص المنظمات التي تصيغ استراتيجيتها من منظور العميل وفي ضوء فهمه للقيمة، والمنظمات التي تتبع المنهج التقليدي فى تقديم الخدمة.

جدول (١/٢)
المدخل التقليدي واستراتيجية العميل الموجهة بالقيمة

الخصائص	المدخل التقليدي	استراتيجية العميل الموجهة بالقيمة
١- التركيز	- النظام التشغيلي	* العميل
٢- المهمة	- إنشاء الخدمة	* إنشاء القيمة في الخدمة
٣- مقياس الأداء	- الاهتمام بمقاييس الأداء الخاصة بالعامل	* الاهتمام بمقاييس الأداء الخاصة بالعميل مثل رضا العميل وولاء العميل
٤- تحديد الحاجات	- ما يريده العميل تحدده الإدارة	* ما يريده العميل يحدده العميل (التعلم من العميل)
٥- الاتصال بالعميل	- تقليص الاتصال بالعميل لأنه يحد من كفاءة النظام	* تجشيع العميل على الاتصال بالمنظمة ومجاناً وفي أي وقت ومع أي مسئول.
٦- التدريب	- تطوير مهارات الموظف لتقديم خدمة محددة	* تطوير مهارات التعامل لتقديم الخدمة المرنة
٧- تصميم الخدمة	- بطئ التعديل أو التغيير	* سريع التعديل أو التغيير
٨- الاهتمام بالموظف	- الاهتمام بالموظف في الخطوط الخلفية	* الاهتمام بكل الموظفين.
٩- الابتكار	- التركيز على كيفية سير العمل	* التركيز على ما هو الجديد (المستقبل)
١٠- إدارات وأقسام المنظمة	- تدعم النظام التشغيلي (الدفاع عن المنظمة ضد شكاوى العملاء)	* نصيره العميل (الانتصار للعميل ومعالجة شكواه واقتراحاته)
١١- المنافسة	- على أساس تكلفة الخدمة	* على أساس التميز في تقديم الخدمة والقيمة في الخدمة والتكلفة الأقل.
١٢- التوجه بالسوق	- المحافظة على العملاء الحاليين	*استقطاب عملاء جدد

المصدر بتصرف: د. نجم عبود نجم، إدارة الخدمة: المراجعة والاتجاهات الحديثة، (الرياض: مجلة الإدارة العامة، ١٩٩٧)، ص ٢٩٧.

أمة بخير يجب أن تؤدي رسالتها

يقول الشيخ محمد الغزالي يصف الأمة الإسلامية في أحد كتبه القيمة تحت عنوان "أمة بخير يجب أن تؤدي رسالتها".

لقد شعرت بأن أمتنا نسيت رسالتها أو جهلت هذه الرسالة من زمان بعيد!! والأمة التي لا تعرف لها هدفاً قد:

- تتحرك في موضعها!!
- أو تتحرك في اتجاه مضاد!!
- أو تصيب نفسها وهي تريد إصابة غيرها!!
- أن الطيش يحكمها لا الرشد!!

من كتاب "الطريق من هنا" ١٩٨٧

نعم "الطريق من هنا"

حيث يمضي شيخنا الجليل فيقول: إن العلاج هو:

- أن نعرف من نحن!
- وما هي رسالتنا!
- وكيف نؤديها!
- وكيف نتخلص من أخطائنا!

قناة الشباب

التخصص في مجال الإعلام بالذات ضروري وحيوي، وتحديد الجمهور المستهدف لتوجيه الرسالة الإعلامية أيضاً ضروري، ويزيد من فرص نجاح الرسالة الإعلامية وتحقيق أهدافها.

هذا ما قالت عنه قناة "زين" اللبنانية، فقد حددت فئة الشباب كجمهور مستهدف وحاولت صياغة رسالة إعلامية لتواكب متطلبات هذه الفئة التي حددت من ١٦ إلى ٣٠ سنة. لكن ما هي هذه الرسالة الموجهة لشاب عربي مسلم أو مسيحي واقعه يحتم عليه وعياً خاصاً. خاصة الوضع العربي المستهدف من عدو كإسرائيل لا تقف مطامعها عند فلسطين، بل تصل إلى كافة أرجاء الوطن.

منذ الحفل الأول الذي افتتحت به القناة يمكن إعلان فشل الرسالة وفشل القائمين عليها في تنفيذ ما أعلنوه من أنها قناة تهتم بالشاب العربي وتراثه ومستقبله والأيام المتعاقبة بعد حفل الافتتاح تؤكد أن برامج هذه القناة تكريس لفكر مفرغ من أي معنى أو قيمة، حتى مقدمي برامج هذه القناة لم يتم اختيارهم على أساس التميز وسعة الثقافة، بل كان المقياس الجمال

تطبيق عملى للمفاهيم

والتمتع بجسد يمكن أن نطلق عليه مثالياً وفق تلك المواصفات المظهرية. وعلى الرغم من الحرية المزعومة لهذه القناة، فهي أول من يسلع المرأة، متناسية أن الإسلام والتراث الثقافي العربي تناولا كل القضايا بمعناها السامي والفاضل ولا تقف الحرية بالنسبة لهذه القناة عند هذا الحد، بل تدعى أنها لسان حال الشاب العربي! والسؤال

هل حدث أن استضافت هذه القناة أو ضمت بين فريق عملها فتاة محجبة، أو شاباً صاحب التزام ديني، هل ناقشت شاباً صاحب أخلاقيات سامية يتبناها عدد غير محدود من الشباب العرب باختلاف ظروفهم ومناطقهم؟

هل تتعرض مواد القناة لأوضاع الشباب المعدمين في أصقاع المغرب العربي أو الخليج العربي أو مجاهل أمريكا؟ هل تناولت بالبحث حال الفتاة العربية وظروفها التي تضطرها إلى ترك دراستها والعمل لإعالة أسرتها.

أم أن الشباب العربي هم دائماً الفئة الأنيقة التي تنفق كيف تشاء ولا تفهم من العالم إلا آخر صيحات الموضة، وأكثر الأغاني مبيعاً.

بداية هذه القناة قوضت حلماً جميلاً، بأن تكون

البداية التي تتبعها مرسوم لها خطوات، لكل خطوة خطة محددة ما ستحوي من مضمون يساعد على إنجاح التنمية الاجتماعية في بلاد الوطن العربي الكبير. لكن هل هذه بداية القناة المذكورة ونهايتها؟ استقراء المستقبل يقول "نعم".. في كل الأحوال يبقى هناك أمل يراود المتفائلين دائماً بأن هناك من سينتبهون لأخطائهم المدمرة وربما التفتوا ضرورة بناء وعي مثالي بعيد عن التحرر الغربي الهابط، وغير مقلدلتفاهات الآخرين وليس صورة جديدة لعهد قديم بأننا شعب يستحيل تطوره. وأتمنى أن يكون شعار هذه القناة أن تقول خيراً أو لتصمت، وتبتعد عن جيل الشباب حتى لا نخسر مستقبل الشباب الذي نعول عليه كثيراً في بناء أوطاننا. لكن هؤلاء الشباب هم الذين تستهدفهم "زين" لتدميرهم كما تبدو الصورة حتى الآن.

ربما غداً نكون أمام صورة أخرى تخطئ توقعاتي.. أتمنى!!

أماني محمد

جريدة الاتحاد

الإماراتية

٢٠٠١

تطبيق عملى للمفاهيم

١٠٠ متر.. هذايكفى



كتبت،من قبل،عن شباب واعد ومحترم لديهم الحماس مما يجعله راغباً فى أن يغيرالكون بما أعطاه الله منطاقة داخله. وهذا هوالمعتاد عند هذه الشريحة العمرية، وهذاهوالمعتاد فى أعقاب ثورة كانت قائمةعلى افتراض أن مصركانت مصر بسبب «مبارك». ولكن مع ذلك تجد روح الإحباط موجودة عندهم، اعتقاداً منهم أننا نضيع الوقت والجهد فى ما لايفيد ، وهنا بدأوا يكتشفون أن «مبارك» كان «مبارك» بسبب مصر. لازم أقولها مرة أخرى حتى نفكر فيها معاً: الثورة قامت على افتراض أن مصركانت مصربسبب «مبارك» ، ولكننا الآن نكتشف أن «مبارك»كان «مبارك»بسبب مصر.

يعنى إيه؟ يعنى «مبارك» كان الفرعون البارز على قمة مؤسسات الدولة ، ولكن كل واحد فينا داخله فرعون صغير يظهرحين تتاح له الفرصة كما قال الزكى النجيب محمود ، رحمة الله عليه. وكل واحد سيتاح له حكم مصرلابد أن يتخلص أولاً من هذاالفرعون رباعى الأبعاد. إنه الفرعون الذى يظن أنه الحق والخير والجمال والوطنية ، وأن المخالفين له هم الباطل والشر والقبح والخيانة (أسطورة التمركز حول الذات) ، وألا يقع أسيراً

للتبسيط المخل للمشاهد المركبة التى نعيشها في بحث عن كلمة واحدة تلخص لها الكون حتى لوكانت خطأ ولايد خلفى التشخيص المركب حتى لو كان صواباً (أسطورة الاختزال) ، وألا يتحول كل ختلاف فى وجهات النظر إلى حالة من الكراهية والغلو العداء ، وألا يتحول أى اتفاق فى وجهات النظر إلى حالةمن التقديس والعشق والتأييد الأبدى (أسطورة الفُجر فى الاختلاف). لو كان لى من طلب من القارئ الكريم ، نقول ما يلى ثلاث مرات : أنا لا أحب فلاناً أو أكرهه، أنا أتفق معه أو أختلف معه. والفرعونية السياسية ترتبط بظاهرة المناضل الباحث عن قضية ، أى الشخص الذى قرر أن يكون بطلاً قومياً ونفسه يكون «جيفارا» ويبحث عن الاستعمار الذى يريد تحرير البلاد منه ؛ فبدلاً من أن يبدع فى مجال عمله فى الطب أو الهندسة أو المحاماة أو الأدب ، فقد وجد أن الأفضل أن يحمس الناس من أجل إلقاء الطوب والمولوتوف ويحرق مؤسسات الدولة ويدخل نفسه وغيره فى مغامرات يترتب عليها تعريض حياته ، التى لايعرفه وكم هى غالية على الوطن بأكمله ، وحياة آخرين ، من أجل الانتصار فى معركة وهمية. لابد أن يخرج الشباب من رومانسية الثمانية عشر يوماً العظيمة التى شهدناها فى بداية الثورة ، لنفكر الآن بمنطق كى يتحول النضال للتخلص من الاستبداد إلى تخلص من الجهل والفقر والمرض التى هى من أسباب الاستبداد. ماذا عن الشباب الذى قرر ألا ينخرط فى عمل سياسى أو حزبى بعد؟ هؤلاء لا ينبغى أن يشعروا بالذنب أنهم غير منتمين حزبياً ، ولا ينبغى أن يفكروا بمنطق أن عليهم إصلاح مصر أو خدمة مصر. وبالتالى تكون الرؤية أننا نريد إصلاح مصر. أنا فى الحقيقة من مدرسة

ألا نخدم «مصر» إنما نخدم ما يقع فى إطار تأثيرنا من «مصر». مصر بالنسبة لأغلبنا لاتزيد على مائة متر مربع تقع فى محيط السكن الذى نعيش فيه أو المسجد أو الكنيسة التى نصلى فيها. كيف يكون أمام المسجد أو الكنيسة هذا الكم من القمامة والناس يدخلون ويخرجون وكأن القمامة لاتتناقض مع صحيح العبادة. توقَّف عن التفكير فى خدمة مصر لليلة واحدة ، وقرِّر وحدك أو مع أحد أصدقائك أن تنظف أمام بيتك أو أمام المسجد أو الكنيسة. فكِّر فى مكان عملك أن تعين ذا حاجة وتكون هذه خدمتك لمصر ، فكِّر فى أن تأخذ دراستك بجدية أكبر ولو ليوم واحد فى الأسبوع ، وتكون هذه هى خدمتك لمصر ، فكِّر فى ألا تبخل على مصر بجهدك بخدمة من وما يقع فى المائة متر مربع المحيطة بك. لاتضيع وقتك كثيراً فى تدمير الآخرين ، اسعَ لبناء نفسك وبلدك ، واجعل خدمتك لها بعيداً عن سب وقذف الآخرين ، لأن هذا لن يخدم البلد فى شىء.

معتز بالله عبد الفتاح

الشروق، ٢٠١٦

الأخلاق هي الأمم

لم أفهم الأداء الإعلامي العام منذ بدأت الثورة وحتى أعلن الرئيس السابق تنحيه ثم أخيراً ظهوره في قاعة المحكمة يوم الثالث من أغسطس.. وبالطبع هناك استثناءات، تشهد لأصحابها بصلابة موقفهم ودورهم المستنير، لكن الإعلام عموماً شهد تحولات غريبة، وانقلابات باعتبار أن "أقرب طريق لعقل الثائر هو أن يسمع ما يحب"، وليس ما يجب أن يسمع ويقرأ بما يسير في مصلحة الوطن، ومنذ سقوط النظام بإرادة الشعب، يلعب بعض الإعلام بطريقة مبالغ فيها، خالية من المهنية، وبعيداً عن رسالته ووظيفته، وتجلى ذلك في روح الشماتة التي قرأتها صباح اليوم التالي للمحاكمة التي شهدت وجود الرئيس السابق سجيناً في سريره، وداخل زنزانة من الحديد، ويقف حوله نجلاه، ويجوارهم وزير داخليته، مع أنه من أهم دروس هذا اليوم التاريخي ما يمس الإعلام الذي كتب وقال وصاغ العديد من الروايات المثيرة المليئة بالخيال والأوهام عن مرض الرئيس السابق، ومشاهدة جمال مبارك وهو يقود سيارة خارج السجن، وعن سفر الرئيس السابق أو هروبه للخارج .. أو

تطبيق عملى للمفاهيم

قصة أنه ليس هذا الرجل الذي يرقدفي مستشفى شرم الشيخ، ولكنه شبيه، مما أخل بقيمة الموقف الذي انتصر فيه شعب مصر ووقار اللحظة التاريخية التي يتابعها العالم كله.. فكيف سمح بدخول قاعة المحاكمة شخص يصر على وفاة الرئيس السابق منذ عام ٢٠٠٩ ويطالب بتحليل دمه لإثبات ذلك في أمر هو خارج موضوع القضية؟

كان بعض الأخبار والقصص المرسومة في خيال كتابها ورواتها فقط.. أين القانون والنقابة والميثاق الصحفي والضمير المهني أين الاعتذار عن الخطأ.. ثم من قال إن الشماتة يمكن أن تكون جسراً لقلب الثورة وقلوب الثوار..؟

حسن المستكاوي

الشروق، ٢٠١١

تطبيق عملى للمفاهيم

الفصل الأخير

الفصل الأول:
صباح يوم جميل.. معدات المحافظة ورجالها يداهمون سوراً مؤقتاً حول قطعة أرض فضاء بشارع الكنيسة الإنجليزية بستانلي بالإسكندرية، حيث أزالوا الأتربة والمخلفات، ونثروا الكيماويات لمقاومة الحشرات، غرسوا الأشجار حول قطعة الأرض وقال الجميع من النظارة أنها توجيهات السيد المحافظ الجديد

الفصل الثاني:
صباح التاسع من سبتمبر الجاري.. حركة غير عادية بالشارع. رفعوا السيارات المنتظرة أمام قطعة الأرض، ووصلت سيارة نقل محملة بنباتات الزينة والعمال، وسيارة نقل مياه كبيرة وخططوا الأرض ورشوا المياه وسقوا الأشجار وجمعوا بقايا الأحجار.
وعلى البعد دوت سرينة شرطة ثم هلت دراجات

بخارية وسيارة ميكروباص للتليفزيون وسيارات أخرى.. وانشغل العمال بتنسيق الزهور، وترجل المسئولون من سيارتهم، وصور التليفزيون وغادر الراكب الزائر الموقع. وما أن توارى الركب عن الأنظار حتى انقض العمال يرفعون النباتات إلى سيارة النقل ويرجعون بها وغادرت السيارة المكان وتبعتها سيارة المياه ورجل ، الجميع بما أتوا به

تطبيق عملى للمفاهيم

في صباح يوم آخر حركة غير عادية.. سيارة نقل.. عمال كثيرون. فئوس وكواريك.. ثم حفروا حول الأشجار واقتلعوا الأشجار وحملوا الأشجار على السيارة وغادروا غير رجعة.

الفصل الأخير: همهمات بين المارة وتساؤلات من النظارة ووجوم وحيرة لماذا حدث ما حدث.. وإلى متى يستمر هذا التمثيل.

مهندس/ أحمد أمين
جريدة الأهرام
١٩٩٧

تطبيق عملى للمفاهيم



لا يستطيع أي فرد أن ينجح في عمله إلا إذا كان يعرف تماماً لماذا يؤدي هذا العمل ونفس الوضع بالنسبة للمنظمة فلابد أن يفهم كل فرد فيها ما هي رسالة المنظمة التي يعمل فيها. ولماذا أنشئت من الأساس.

إن لكل منظمة سبب أساسي وجوهري يبرر وجودها. وسواء سمي بتحديد مجال النشاط أو رسالة المنظمة Mission فإنه لابد من تحديد هذه الرسالة جيداً حتى تستطيع المنظمة التحرك لتحقيق هذه الرسالة.

وقد يطلق على ما سبق عقيدة المنظمة Creede أو فلسفتها Philosophy أو قيمها Values التي تؤمن بها وتعتنقها أو معتقداتها المستقبلية Vision الخاصة لكنها كلها تدور حول تصور المنظمة عن نفسها وأسباب وجودها في البيئة التي تعمل فيها ونظرتها لنفسها في المستقبل وما يجب أن تكون عليه ومن الذين تخدمهم أو تقدم خدماتها لهم. وهناك اتفاق بين معظم كتاب الإدارة الاستراتيجية على أن تحديد رسالة المنظمة هي أولى خطوات عملية الإدارة الصحيحة للمنظمة حتى وإن لم تكن مكتوبة وموثقة (David, 1995).

متطلبات تحقيق الرسالة:

إن اول شئ لتحقيق الرسالة هو فهم المدير لهذه الرسالة واقتناعه بها كما تخيلها مؤسسو المنظمة.

ويستطيع المدير في المنظمة العامة تحقيق وإنجاز رسالة وأهداف المنظمة إذا كان لديه القوة Power اللازمة لذلك. وتتنوع هذه القوة فهناك القوة القسرية أو الجبرية Coercive Power والتي تتيح للحكومة مثلاً فرض الضرائب، والقبض على الناس، سجنهم بل وإعدامهم في بعض الأحيان ونظراً لخطورة هذه القوة فلابد من الرقابة الصارمة عليها. وهناك أيضاً القوة المرجعية Referent Power والتي تعكس تفوق المدير إدارياً بالطبع بحيث يكون مرجعاً للمرءوسين أي يتمنون أن يكونوا مثله أو أنه معيار Standard بالنسبة لهم من حيث أدائه لوظيفته واتقانه لها. وهناك نوع آخر من القوة وهي القوة القانونية للمنصب Legitimate Power وهي القوة التي تتيح للفرد التأثير على الأفراد من خلال منصبه، وأخيراً هناك قوة الخبرة والمعرفة Expert Power وهي التي تنشأ من تملك المدير للمعارف والمعلومات والمهارات الإدارية التي يحتاجها الآخرون.

لكن ما هو المقصود برسالة المنظمة العامة؟

رسالة المنظمة Mission هي عبارة عن غرضها الأساسي والفريد وهو الذي يعكس سبب وجودها والذي يميزها عن غيرها من المنظمات التي تعمل معها في نفس المجال والذي يحدد أيضاً مجال عمليات المنظمة في شكل خدمات تقدم وأسواق أو مناطق جغرافية يتم خدمتها.

مدى الحاجة إلى صياغة واضحة ومحددة للرسالة:

تعتبر عملية صياغة الرسالة عملية صعبة وتستغرق وقت طويل لكنها ضرورية حيث توفر للمنظمة العامة ما يلي:

١- الاتفاق على غرض المنظمة ورسالتها من قبل كل الأطراف الداخلية والخارجية والتي لها مصالح مع المنظمة العامة.

٢- توفير أساس موحد يتم على أساسه الأداء والتحفيز وتخصيص موارد المنظمة المختلفة.

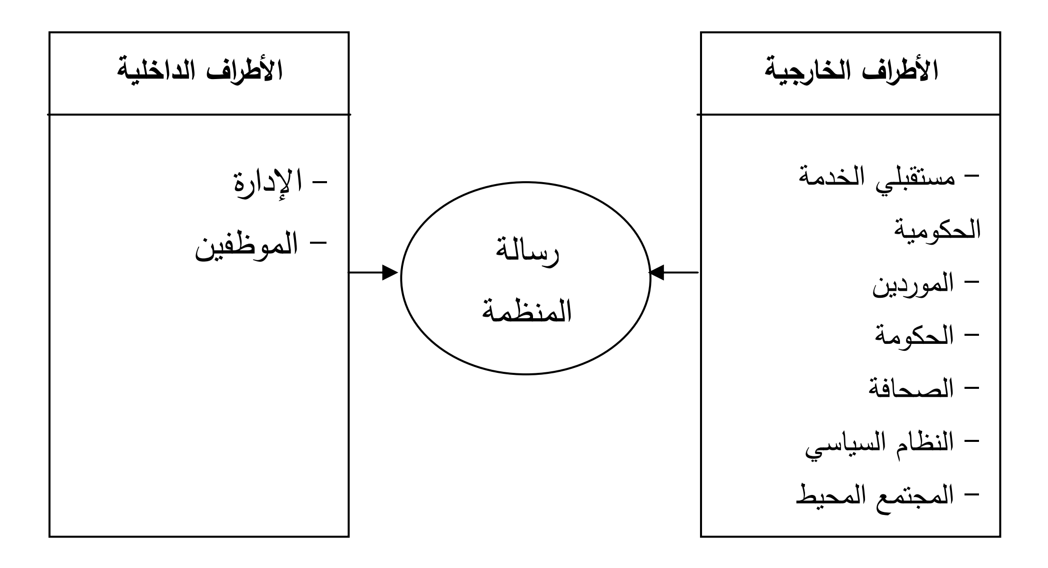
٣- توفير لغة واحدة ومناخ عمل مشترك Climate يمكن الموظفين من الأداء الفعال.

٤- وضع أساس لبلورة أهداف محددة.

٥- تحديد من سيظل يعمل داخل المنظمة العامة لتحقيق رسالتها ومن سيشعر أنه غير قادر على الأداء داخل هذه المنظمة في ضوء معاييرها وقيمها.

تطوير رسالة المنظمة العامة:

يتم تطوير رسالة المنظمة في ضوء رغبات واحتياجات نوعين من أصحاب المصالح وهم الأطراف الخارجية والأطراف الداخلية. وتتكون الأطراف الخارجية من مستقبلي الخدمة، الموردين، الحكومة، وأخيراً المجتمع المحيط. أما الأطراف الداخلية فتتكون من الإدارة والموظفين، ويوضح الشكل التالي الأطراف المؤثرة على رسالة المنظمة العامة.



شكل (١/٣) تطوير رسالة المنظمة العامة

تطور النظرة لرسالة المنظمة:

مر تطور اهتمام المنظمات بالرسالة بعدة مراحل بدأت بالعمل فـي ظـل رسـالة غيرواضـحة أو عـدم وجـود رسـالة No Clear Missionإلى رسالة عامة General تعتمد على معايير محددة لكن بدون مقاييس لها، وثالثاً إلى رسالة محددة Specific Statement تعتمد على معايير محددة مع الاهتمام بكيفية قياس هذه المعايير، ثم أخيراً إلى رسالة واضحة ومحددة تعتمد على تحديد أولويات المنظمة Priorities وأخيـراً ترتيـب هـذه الأولويـات علـى حسـب أهميتهـا .(Thomas, 1988)

وتـؤثر الرسـالة إذا مـا أحسـن صـياغتها وتنفيـذها فـي كـل مـن يتعامل مـع المنظمـة سواء في الداخل أو في الخارج. ويمكن التعبير عن رسالة المنظمة من خلال الاسم Name والذي يعطي فكرة عن رسالة المنظمة. فوزارة الداخلية أو الأمن الداخلي يفهم من اسمها أنها مسئولة عن الأمن الداخلي لكن يمكن تغيير الاسم إذا دخلت الوزارة في أنشطة أخرى. كما يمكن التعبير عن الرسالة من خلال شعار Slogan يمثـل أداة تذكيريـة لرسـالة المنظمـة Memorable indicators of mission وكأداة توجه وتحكم العمل داخل المنظمة مثل شعار وزارة الداخلية (الشرطة في خدمة الشعب).

وأخيراً يمكن التعبير عن الرسالة في شكل مكتوب وموثق statement وتفيد الرسالة في هذه الحالة كأداة تخطيطية Planning tool وكأداة تستخدم في العلاقات العامة Public relations بهدف توضيح وتحسين صورة المنظمة Image والأهم من ذلك هو أنها تمثل معيار يحكم ويوجه سلوك العاملين داخل المنظمة. وفيما يلي أمثلة للرسائل المكتوبة لبعض المنظمات العامة في الدول المتقدمة.

أمثلة للرسالة في المنظمات العامة والحكومة

(١)

وزارة التأمينات الاجتماعية
Social Security Administration

الرسالة: تتلخص رسالة وزارة التأمينات الاجتماعية في الإدارة الفعالة، والعادلة للبرنامج القومي للتأمينات الاجتماعية كما ينص عليها القانون.

أولويات تحقيق الرسالة

تمت ترجمة الرسالة السابقة للتأمينات الاجتماعية إلى مجموعة من المبادئ والأولويات التي تحكم عملية التنفيذ داخل الوزارة وهي:

١- الحفاظ على الهوية والكيان الخاص بالتأمينات الاجتماعية وشخصيتها.
٢- تطوير ثقة الرأي العام في التأمينات الاجتماعية واسلوب إدارة برامجها.
٣- تقديم أفضل خدمة لعملاء التأمينات الاجتماعية.
٤- التطوير المستمر لإدارة التأمينات الاجتماعية لتحقيق فاعلية أكثر وكفاءة أفضل ومحاسبة أدق.

تطبيق عملى للمفاهيم

٥- استخدام أفضل وأنسب تكنولوجيا متاحة لإدارة برامج وعمليات التأمينات الاجتماعية.

٦- التركيز على أن التأمينات الاجتماعية كمكان للعمل والتوظيف تستطيع جذب أفضل قوى عاملة متاحة في السوق.

المبادئ التي تحكم صياغة عمل الوزارة

١- الالتزام أمام جميع المستفيدين من خدمات التأمينات الاجتماعية.

٢- الالتزام من قبل كل العاملين لتنفيذ رسالة الإدارة.

التوصيات الاستراتيجية

تضمنت خطة الإدارة مجموعة من التوصيات الاستراتيجية لتحسين وتطوير الخدمة وذلك من خلال:

١- تبسيط البرامج.

٢- تطوير مستوى تقديم الخدمة.

٣- تطوير التكنولوجيا المستخدمة.

٤- التنظيم الداخلي المرن، وإدارة العنصر البشري.

(٢)

مصلحة الضرائب

الرسالة: إن الغرض الأساسي لمصلحة الضرائب هي تحصيل الحجم المناسب من الضرائب بأقل تكلفة للجمهور، وبأسلوب يعطي ثقة كاملة للجمهور في كفاءة، وعدالة، وأمانة ونزاهة الإدارة.

ولإنجاز هذه الرسالة فإن إدارة خدمات الضرائب يحكمها في ذلك مبادئ أساسية وهي:

١- تشجيع الممولين لدفع الضرائب المستحقة عليهم طواعية لإدارتهم والوصول بهذه النسبة إلى أعلى مستوى.
٢- تعريف جمهور المتعاملين بحقوقهم ومسئولياتهم الضريبية.
٣- تحديد مستوى الضرائب التي يتم تحصيلها وتحديد أسباب التهرب الضريبي.
٤- عمل كل ما هو مطلوب Do All Things لتحقيق الإدارة الفعالة وتطبيق القانون الضريبي.
٥- البحث المستمر وتطبيق كل ما هو جديد من الطرق الفعالة والكفاءة لتحقيق رسالة الإدارة.

التوصيات الاستراتيجية

حددت الخطة ٥٥ مبادرة تضمنت ما يلي:

١- الموازنة بين اعتبارات الفاعلية والكفاءة داخل الإدارة من خلال:

أ- ميكنة Automation جميع النظم داخل الإدارة والاستعانة بخدمات وتكنولوجيا تشغيل البيانات.

ب- استقصاء الرأي العام فيما يتعلق برأيه في النظام الضريبي وأداء الإدارة.

جـ- قياس مدى نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها بفاعلية.

٢- تشجيع السداد التطوعي للضرائب من قبل الممولين من خلال دراسة أسباب التهرب الضريبي باستمرار، تطوير إمكانيات محصلي الضرائب و دراسة ظروف ومبررات المتهربين من الضرائب.

٣- تدعيم عمليات تطوير القوى البشرية واستقطاب العناصر الفعالة للعمل بالإدارة والاحتفاظ بهذه القوى.

٤- تطوير نظام استراتيجي لمعلومات الإدارة العليا.

والآن عزيزي القارئ،

مطلوب مقارنة هذه الرسالة مع التطبيق العملي للمفاهيم والخاص بـ "تشيد الممولين في بداية هذا الفصل"!!

تطبيق عملى للمفاهيم

(٣)

مركز لإعادة تأهيل المعوق

قيم وأهداف المركز Values & Goals

نحن نقدر حقوق وكرامة وقيمة وأهمية أي شخص معوق

الأهداف:

تقديم خدمة متميزة وبجودة عالية تقود بالتالي إلى نتائج متميزة، مع إعطاء الأولوية للشخص ذو الإعاقة الخطيرة.
اشتراك المدافعين عن المعوقين والأشخاص المعاقين أنفسهم في تخطيط وتطوير سياسات المركز.
الدفاع عن الأشخاص المعاقين وتبني قضاياهم.

نحن نقدر مساهمة قوانا البشرية لإنجاز رسالة المركز

الأهداف:

استقطاب واستخدام وتطوير مهارات وترقية الأفراد المتميزين.
وضع نظم حوافز واضحة وعادلة.
اتاحة الفرصة للأفراد للترقية والنمو بدون حدود.
وضع معايير واقعية للأداء والإنتاجية.
مكافآة الأداء المتميزة لأي موظف.
تشجيع الأفراد على الابتكار والتجديد.

نحن نقدر النمط الإداري للمركز والذي ساعد الأفراد على المشاركة

الأهداف:

١- صياغة فلسفة للإدارة تساعد على نشر التفكير الخلاق والابتكار.

٢- اتاحة فرص الترقي والتطوير للجميع.
٣- الاعتماد على نمط الإدارة الذي يشجع العمل كفريق بين جميع العاملين.
٤- تشجيع نمط الإدارة الذي يوفر مناخ عمل يتيح مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

نحن نقدر الحصول على والاستخدام الكفء والفعال للموارد

الأهداف:

١- الحصول على الموارد المالية والموارد الأخرى بأكبر كفاءة ممكنة.
٢- الحصول على التأييد القانوني والتشريعي للمركز وأنشطته وتدعيم ذلك باستمرار.
٣- بناء نظم معلومات لقياس درجة الكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد.
٤- تطوير واستخدام الموارد والوسائل التكنولوجية المناسبة.

نحن نقدر تأييد الرأي العام لنا كمركز

الأهداف:

١- تعريف الرأي العام برسالة المركز وأهدافه باستمرار.
٢- بناء علاقة قوية مع الصناعة والشركات الخاصة.
٣- زيادة درجة التزام العاملين بخدمة المجتمع المحيط وأن النجاح في تقديم هذه الخدمة سيساعد في الحصول على تأييد المجتمع.

تطبيق عملى للمفاهيم

(٣)

رسالة كلية إدارة الأعمال

إن الرسالة الأساسية للكلية هي إعداد Prepare الطلبة للمساهمة Participate في المجتمع وفي قوته العاملة كأناس متعلمين ومؤهلين ومتميزين لديهم القدرة على المنافسة To Compete في سوق العمل وذلك في ظل اقتصاد عالمي يتسم بالتغير السريع الديناميكي.

ولتحقيق ذلك، تعتمد الكلية على البحوث التطبيقية Applied Research والتطوير المخطط لمهارات الطلبة في ضوء متطلبات السوق، وبالإضافة إلى ذلك فإن الكلية تدعم القدرات التنافسية للمشروعات المحيطة بها من خلال تقديم برامج التدريب والتطوير والخدمات الاستشارية لهذه المشروعات بما يعظم قدراتها التنافسية.

إن للكلية رسالة أساسية يمكن تلخيصها في أنها توفر وتساعد في تطبيق الرفاهية للجامعة التي تنتمي إليها، للمجتمع المحيط، للمجتمع الأكاديمي والمهني وذلك من خلال التفاعل العلمي والمهني المتميز بين الكلية وكافة الفئات المتعاملة معها من طلبة ومنظمات باختلاف أنواعها وأشكالها بالإضافة إلى المجتمع المحيط.

والآن عزيزي القارئ:

مطلوب مقارنة هذه الرسالة بالكلية التي تدرس فيها أو التي درست فيها!!

وعلى اختلاف الصياغة واختلاف المصادر التي تم الحصول منها على هذه المجموعة السابقة من الرسائل، فإنها جميعاً تفيد في تحديد المجالات التي ستمارس المنظمة العامة فيها نشاطها وخدماتها بأسلوب يميزها عن غيرها. معنى ذلك أن رسالة المنظمة العامة تتضمن ما يلي:

١- الخدمات الممكن تقديمها ونطاق المناطق الجغرافية التي سيتم خدمتها.

٢- الرغبات والحاجات التي سيتم إشباعها وذلك لشرائح محددة من طالبي الخدمة (الجمهور).

٣- التكنولوجيا والحاجات التي سيتم إشباعها وذلك لشرائح محددة من طالبي الخدمة (الجمهور).

٤- أهداف المنظمة سواء كانت أهداف خاصة بالنمو أو البقاء.

٥- فلسفة المنظمة وقيمها التي ستحكمها في تحقيق الأهداف السابقة.

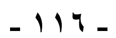
٦- الصورة أو الانطباع الذي تحب المنظمة أن ترسخه في أذهان من يتعامل معها.

٧- مفهوم المنظمة عن نفسها، وكيف تحب أن تكون.

والخلاصة أن الرسالة لابد أن توضح سبب قيام المنظمة العامة أي لماذا أنشأتها الدولة بالإضافة إلى كيفية تقديمها للخدمات، ونظرتها للمواطنين الذين تخدمهم.

الفصل الرابع

أهداف المنظمة العامة



عطاء الأديان

قال لي صحفي دانمركي شهد جانباً من المؤتمر الذي دعا إليه المجلس الأعلى للشئون الإسلامية تحت شعار "عطاء الأديان في خدمة الإنسان" أنه لم يستطيع أن يتبين الهدف الحقيقي من وراء الدعوة إلى هذا التجمع الإسلامي الكبير.

هل هو للتباحث في المشاكل والقضايا التي تواجه العالم الإسلامي وشعوبه؟أم أنه مناسبة لكي يقدم العالم الإسلامي وجهه الحضاري لشعوب العالم الأخرى، ويجلو عن وجه الإسلام ما تلصقه به حركات التطرف والإرهاب من أوصاف واتهامات صورته على أنه العدو الجديد الذي يمكن أن يكون مصدراً للحروب والكوارث؟ أم أنه مجرد مناسبة احتفالية من تلك المناسبات التي تملأ العالم الإسلامي؟

فكرت طويلاً في تساؤلات هذا الصحفي الدانماركي الذي استمتع بمباهج ضيافة المؤتمر واحتفالاته لكنه لم ينس أنه لابد أن يكون لمثل هذه المؤتمرات هدف محدد يساوي ما ينفق عليها من أموال.

فلو كان الأمر يتعلق بحلقة للبحث والدراسة حول الموضوع الذي إختير للمؤتمر وهو عطاء الأديان في خدمة الإنسان. أو بعبارة أخربعطاء الإسلام كدين وعقيدة وتشريع وأسلوب حياة في خدمة الإنسان وإسعاده وتقدمه والارتقاء بحياته.. لاتخذ المؤتمر شكلاً آخر كمؤتمر علمي تلقى فيه الأبحاث والدراسات. وتدور فيه مناقشات علمية حول موقف الإسلام من قضايا العصر وتحدياته.

ولو كان مناسبة لكي يستعرض المدعوون من

أهل العلم وقادة الفكر الإسلامي إشكاليات العصر التي تمثل تحدياً حقيقياً للشعوب الإسلامية وردود المفكرين الإسلاميين عليها في محاولة لدفع الاتهامات والشبهات التي تضع الحضارة الإسلامية في موضع العداء والتخلف الذي يهدد الحضارات الأخرى. فقد كان من الضروري أن يتخذ المؤتمر شكلاً آخر.. وأن يدعى للمشاركة فيه ممثلو الإعلام الغربي ومفكروه الذين يثيرون هذه الاتهامات. ولوثوا الرأي العام العالمي بحملات التشويه والافتراء.

ولكن الذي حدث لم تكن له علاقة بهذا ولا بذاك. فالذين يراد أن يوجه لهم الخطاب في الغرب لم توجه إليهم الدعوة.. والذين وجهت إليهم الدعوة لم يكونوا بحاجة إلى توجيه الخطاب ولم تعقد مؤتمرات صحفية تشرح الهدف من المؤتمر أو تلخص توصياته وقراراته لكي يطلع العالم على فكر هذا العالم الإسلامي الغامض والمجهول. وما يثار من تساؤلات حول الإسلام والمسلمين وقضاياهم ومستقبلهم.وكان الوفد الوحيد الذي تحرك بأسلوب عصري يتلاءم مع مفهوم العالم للهدف من عقد مثل هذه المؤتمرات، هوالوفد الإيراني الذي انتهز فرصة هذا التجمع فعقد مؤتمراً صحفياً أوضح فيه وجهة نظره من بعض ما يثار من انتقادات ضد إيران.

وفيما عدا ذلك فقد انتهى المؤتمر كما بدأ دون أن يقدم للإسلام خدمة جديدة.. تزيد عما قدمه نفس المؤتمر في العام الذي سبقه ، أكثر من كونه مجرد احتفال بالمولد النبوي الشريف وقد آن الأوان لكي نعرف لماذا تعقد المؤتمرات في كل الأحوال؟

سلامة أحمد سلامة
جريدة الأهرام
١٩٩٥

والحياة.. "أجوال"

من الأقوال المأثورة عن كبير معلقي كرة القدم الراحل الأستاذ محمد لطيف أن "الكورة أجوال" وكما نعلم فإن "أجوال" هي جمع "جول" وهي كلمة إنجليزية "GOAL" معناها بالعربية "هدف". وفي تصوري أننا أصبحنا في أمس الحاجة إلى أن نستعير هذا التعبير من المعلق الراحل وأن نقول لأنفسنا أن "الدنيا أجوال" وهو الأمر الذي برغم أهميته صار غائباً عن أذهان الكثير منا. ولأدلل على صحة ملاحظته تلك فإنني أعرض الآتي:

* **على المستوى الفردي**:سأطلب من أي منكم أن يسأل نفسه أو أصدقاءه أو المقربين منه "ما هو هدفك في هذا العام أو في هذه المرحلة؟" وباستثناء من سيأتيك بإجابة تقليدية أو مرحلية تدعو لها حاجته الشخصية فستفاجأ بصحة ملاحظتي. بالطبع ستجد من يجيبك. عاوز اتجوز.. عاوز شقة.. عاوز عربية.. عاوزة عريس "لقطة".. عاوز أجوز الأولاد.. إلى آخر هذه الأهداف المرحلية المؤقتة. ولكن تعال معي واسأل من استقرت أموره أو أجيبت له تلك المطالب فستفاجأ بأنه ليس هناك هدف مفيد محدد لحياة معظمنا. توجه بهذا السؤال إلى طالبالطب أو الهندسة، مثلاً، واسأله: ما هو هدفك من دخولك تلك الكلية؟ وما هو الهدف الذي تصبو إليه عقب تخرجك؟ وسوف تفاجأ بإجابات تذهلك. توجه بالسؤال التالي إلى غالبية المثقفين من "الكبار": ماذا تريد أن تحقق قبل أن تغادر هذه الدنيا؟ واحصر كم منهم سيعطيك هدفاً "دسماً" يقنعك كأن يقول "أريد أن أقوم

بترجمة هذا الكتاب أو بقراءة هذه السلسلة أو بتعلم هذه اللغة أو بمحو أمية خمسين شخصاً من قريتي أو بمحاولة التعرف على تلك المناطق السياحية ببلدي أو بالعالم.

* **وعلى المستوى الاجتماعي:** انظر كم من الاجتماعات والندوات والمؤتمرات التي تنعقد لساعات وأيام طوال واسأل منظميها: ما هو الهدف الحقيقي من كل ذلك؟ قد تسمع إجابات ضخمة قبل أو أثناء أو فور انتهاء كلذلك .

ولكن ارجع بعد فترة وجيزة جداً من الزمن وعاود سؤالك: كم تحقق من هذه الأهداف؟ وسوف تفاجأ بأنه لا شئ تقريباً.

* **على المستوى التنفيذي:**

انظر كم من قرارات تتخذ في سبيل حل مشكلة معينة وقد يبدو لك من الكلام الحماسي للمخططين أنها قرارات صائبة ١٠٠٪ في معظم أهدافها ولكن تابع تنفيذ معظم ما يؤخذ منها وستكتشف العجب وتصاب بكم لا بأس به من الإحباط.

***على المستوى الإعلامي:** إجلس أمام التليفزيون وتابع معظم مسلسلاته أو برامجه أو مسابقاته ثم اسأل نفسك أو من هم حولك: هل من هدف لكل ذلك؟ وهل تحقق هذا الهدف؟ وما هي نسبة تحقيقه أو نجاحه في ذلك؟

بالطبع فإنني لا أريد من رسالتي تلك أن أبث لغيرى بعضاً مما أصابني من إحباط من جراء ملاحظتي تلك ولكنني أريد أن أؤكد القول المأثور للراحل الأستاذ/ لطيف بعد تعديله وملخصه أن دنيانا على المستوى الفردي والجماعي خاصة في هذا العصر الذي يسابق فيه العالم كله الزمن هي دنيا "أجوال" تحتاج إلى:

١- تحديد هذه الأهداف التحديد الدقيق.

٢- ترتيب أولوياتها الترتيب اللازم،

٣- وضع الخطط المحددة اللازمة لتحقيقها.

٤- دراسة المعوقات التي يمكن أن تحول دون ذلك وكيفية تلافيها،

٥- وضع الخطط الزمنية الواقعية لتحقيقها.

٦- التقييم الزمني الدوري لسير تحقيقها وتعديل خط هذا السير إذا لزم الأمر،

٧- التقييم النهائي ومحاسبة النفس أو الغير عند حدوث أي تقصير أو مكافأة النفس أو الغير عند الإحراز الحقيقي للهدف ثم البدء بنفس الكيفية في العمل على تحقيق الهدف التالي:

د. علاء الدين القوصي

جريدة الأهرام، ١٩٩٨

والآن عزيزى القارىء :إبدأ فورا فى تطبيق هذه الخطوات السبعة كى تحقق رسالتك.

الرئيس فى الصين : ماذا نتعلم ؟

أولاً : فى الصين سلطة تقود الدولة ، ودولة تقود المجتمع. سلطة الحزب الحاكم من القوة بحيث أنه وضع رؤية للبلاد منذ أواخر السبعينات ، انصاعت إليها الدولة بأجهزتها البيروقراطية المدنية والعسكرية ، ومن لايريد ولايقبل الالتزام بهذه الرؤية فلا مكان له فيها . ثم تنجح الدولة فى تسويق أفكارها للمجتمع الذى يقبل هذه الأفكار ويتبناها ويصبح مؤمناً بها.

فى الصين الإعلام لا «يطبل» للحاكم ، ولكنه يبنى البلد ، يعلم الناس الأخلاق الشخصية والاجتماعية ، ويركز على المهاراتا لاقتصادية والتجارية والصناعية . لذا لم يكن مستغرباً وصف الصين بأنها «ورشة صناعية» مهولة.

ثانياً : روح التحدى والخروج من الهزيمة النفسية : كانت الصين حتى منتصف القرن العشرين كياناً هزيلاً ضعيفاً يعانى من تفشى الجهل والفقر ونقص التقنية وضعف الهوية القومية والهزيمة النفسية وسيادة القوى الأجنبية ، حيث بلغت نسبة الأمية عام ١٩٤٩م حوالى ٨٠% من السكان ، وهو عامل قوى كان يكفى لتحطيم كيان أى دولة ، ولكنها فى خلال ربع قرن انتقلت مرة أخرى فى تاريخها الذى يعود لأكثر من ٥٠٠٠ سنة لتصبح قوة عظمى تنافس الولايات المتحدة الأمريكية على سيادة العالم ، كما يقول الأستاذ عبد الرازق خشبة فى مقال قد يمله عن الصين. قال لى صديق صينى يعمل فى الولايات المتحدة : «لقد نجحت القيادة الصينية منذ دينجتساو خلق لدى الصينيين روح التحدى كى نكون أقوياء فى مواجهة اليابان والأمريكان وحلفائهما ؛ فأصبحنا نستيقظ مبكراً لعلمنا أن اليابانيين والأمريكان يستيقظون قبلنا كى يعملوا ، وكان علينا أن ننافسهم وأن نتفوق عليهم».

روح التحدى خلقت عند الصينيين الاستعداد للتضحية حتى لايكونوا عالة على غيرهم.

ثالثاً ، جيش التنمية : كى تنقل روح الانضباط الموجودة فى المؤسسة العسكرية إلى المجتمع،احتاجت الصين إلى إعادة تربية المواطن الصينى على احترام قيم العمل الفردى والعمل الجماعى والنظام والاتحاد وروح الفريق والتكامل المؤسسى. ومن خلال المشروعات الصغيرة والقروض طويلة الأجل تحولت المنازل إلى ورش عمل صغيرة فى وقت يوجد فيه وكيل للتسويق والتنسيق ، وبالتالى انخفض اعتماد الناس على العمل الحكومى وقلت نسبة البطالة وازدادت معدلات التنمية.

رابعاً: الاستثمار الأجنبى فى المناطق الاقتصادية الخاصة والساحلية المفتوحة : القيادة الصينية أدركت مخاطر السياسة على الاقتصاد ومخاطر البيروقراطية على التنمية فخلقت فضاءً جغرافياً واقتصادياً ومالياً وتجارياً مستقلاً سمّته المناطق الاقتصادية الخاصة ، كى تكون خارجة تماماً عن معوقات البيروقراطية التقليدية التى نعرف مايشبهها فى مصر.

ومنذ أن قررت الحكومة الصينية إجراء إصلاحا لنظام الاقتصادى فى عام ١٩٧٨، وفى الوقت ذاته، بدأت اتخاذ سياسة الانفتاح على الخارج بصورة مخططة وعلى مراحل . ابتداءً من عام ١٩٨٠ أنشأت الصين خمس مناطق اقتصادية خاصة وفى عام ١٩٨٤ بدأت الصين انفتاح أربع عشرة مدينة ساحلية على الخارج ، كمناطق مفتوحة اقتصادية ،الأمر الذى شكل حزاماً اقتصادياً ساحلياً مفتوحاً.

خامساً : التعليم التدريبى : اكتشف الصينيون أنهم لايحتاجون عباقرة يفهمون فى كل حاجة وأى حاجة. وإنما هم بحاجة لمن يجيد اللغة الصينية الأم ولغة أجنبية واحدة ، والعشرات من المهارات الشخصية

والعلمية والاقتصادية والتكنولوجية والقيم الإنسانية والاجتماعية ، ثم كيفية استخدام المراجع المختلفة سواء فى المكتبات أو على النت. وبعد هذا الحد الأدنى من التعليم الأساسى (الذى هو عندهم قريب من الإعدادية عندنا) يبدأون فى التخصص وداخل التخصص يتعلمون التفاصيل التى تعينهم على ما يخدم المجتمع الذى يعيشون فيه.

التعليم عندهم ليس كائناً قائماً بذاته له أولويات مختلفة عن أولويات المجتمع، وإنما هو فى خدمة المجتمع. هو تعليم يدر بالشباب على المهارات التى يحتاجونها حين يصلون إلى سوق العمل.

الصين تواجه تحديات: لكنها تحديات الصمود والصعود ، وغيرها يواجه تحديات ولكنها تحديات التراجع والانهيار. نريد أن نتعلم منا لصين. .. دمتم بخير.

معتزبالله عبد الفتاح
٢٠١٥

والآن: عزيزى القارىء

١. مارأيك فى المقالة السابقة؟

٢. مارأيك فى السلطةالتى تقودالدولة،والدولةتقودالمجتمع الصينى؟

٣. هل الدولة تعرف أهدافها؟ وهل لديها استراتيجية لتحقيق هذه الأهداف؟ وضح ، كيف؟

٤. الصين تساهم الأن فى الناتج العالمى بحوالى ١٤% ، فى رأيك ،هل هذا الأداء يزيد من ولاء المواطن؟ ولماذا؟ ربما تكون الإجابة على هذا السؤال فى الصفحة التالية مباشرة !!!!

الدولة والأهداف السامية!

اذكر فيما أذكر حواراً على صفحات الأهرام بين كاتبين صحفيين كبيرين. كان الحوار عن وظائف الدولة.. رأى أولهما أن الدور التقليدي الذي ارتبط بفكرة قيام الدولة هو حماية الناس والمجتمع "الدولة الحارس"، وإعتبر ثانيهما الدولة بستانياً يحرس ويرعى معاً.. "الدولة البستاني".

لاشك أن من وظائف الدولة رعاية المجتمع وحمايته من أخطار قد تهدده في الداخل أو الخارج. لكن وظائف الدولة الحديثة لم تعد تقتصر على ذلك.. لقد اتسعت وتشعبت وتشابكت وأحاطت بالمواطن.

الدولة تتولى الأمن والدفاع، تشرف على الصناعة والتعليم. تؤمن الناس ضد المرض والبطالة، تشجع البحث العلمي، تدير النقد، تفرض الضرائب، تحدد شروط قيام الجمعيات والنقابات والاتجاهات، تقييم نظام التقاضي. كل ذلك من وظائف الدولة.لقد برر المفكرون والسياسيون وجود الدولة أو قيامها أو الولاء لها بما تؤديه من وظائف، وما تسعى إلى تحقيقه من أهداف سامية!يقول أحدهم: "إن وجود الدولة في عيون المواطنين لا يبرره كونها دولة.إنما يبرر هذا الوجود بما تفعله".

ويقول الآخر: "إن ولائي لا يرجع إلى وجود الدولة في ذاته، وإنما يرجع إلى الأهداف التي توجد الدولة من أجل النهوض بها".

من هذه الأهداف إرضاء رغبات كل المواطنين دون استثناء بمعيار متساو، فلا تنحاز الدولة لجماعة دون أخرى، أو لطبقة دون طبقة! من هذه الأهداف الاعتراف بحق المواطن في أن يعبر عن رأيه في شئون الدولة.

ويجب على الدولة ألا تطالب المواطن بالولاء لمجرد توفر النية في تحقيق الأهداف السامية، فالنية وحدها لا تكفي!

سامي دياب

جريدة الأهرام

١٩٩٧

تطبيق عملى للمفاهيم

مقدمة:

تمثل المقالات والمواقف السابقة أهمية وحتمية وضرورة تحديد الأهداف لأي عمل دون لبس أو غموض، لأن الأهداف هي التي تحفز وتحرك وتحكم وتوجه المنظمة لتحقيق هذا العمل . وكما هو واضح فإن المبادئ العلمية التي أثيرت في المقالات والمواقف السابقة توضح أنه لا يمكن أن ينصلح شيء بدون تحديد الهدف منه أولاً حتى وإن كان هذا مجرد تنظيم مؤتمر أو حتى على المستوى الشخصية، وبالطبع على مستوى المنظمة، أو على مستوى الدولة. المهم أن أي عمل يحتاج من البداية إلى التحديد الواضح للهدف منه لأن هذا التحديد هو الذي سيوجه ويحرك ويشكل كل أنشطة وموارد ووقت ومجهود الإدارة نحو تحقيق هذا الهدف.

ما هي الأهداف؟

الأهداف هى النهايات أو الإنجازات أو النتائج التي تجاهد المنظمة من خلال وجودها وعملياتها وأدائها تحقيقها.

"Organizational Objectives are those ends which the organization seeks to achieve by its existence and operations" (Glueck, 1980 : 35).

وقد تتحقق الأهداف نتيجة لوفرة الموارد أو المفاجآت أو بالحظ، أو من خلال أخطاء المنافسين أو من خلال الاحتكار كما في حالة الكثير من المنظمات العامة (البوليس – القضاء.. الخ). ولكنها تأتي أيضاً نتيجة العمل الإيجابي وفرض السيطرة والأداء المنظم والتحركات

المناسبة. ونحن في هذا المرجع نفضل المدخل الأخير لتحقيقها وألا يترك مستقبل المنظمة العامة وتحقيق أهدافها للصدفة.

وهناك العديد من الأهداف التي تسعى المنظمة العامة إلى تحقيقها وهي:تجاوز توقعات المواطنين، الفاعلية والكفاءةفي تقديم الخدمة، النمووالتطور والتحسين، إرضاء الموظفين،، المسئولية الاجتماعية وخدمة المجتمع المحيط.

أهمية وجود الأهداف:

إذا لم توجد أهداف للمنظمة العامة فكيف تعمل إذن هذه المنظمة؟ ولماذا تعمل؟ وكيف ستوزع مواردها وتخصص مجهوداتها وكيف سيتم قياس أدائها والحكم عليه؟. إن الأهداف ضرورية بل حتمية لأي عمل وما لم يتم تحويل رسالة المنظمة إلى أهداف أداء محددة، وأيضاً إلى نوع من الالتزام، فإن غرض المنظمة سوف يظل مجرد رغبة أو نية. وتوضح الخبرة أن المديرين الذين يضعون أهداف لهم ولمنظماتهم تزيد لديهم احتمالات تحقق هذه الأهداف عن المديرين الذين لم يضعوا هذه الأهداف. وعموماً هناك أسباب أساسية وراء أهمية وجود الأهداف وهي:

١- يساعد وجود الأهداف على إبراز سبب وجود المنظمة وأهميتها.

٢- يساعد وجود الأهداف في توجيه جهود العاملين نحو هدف مشترك لتحقيقه.

٣- يضمن وجود الأهداف التنسيق بين القرارات المختلفة وتقليل

الصراعات والاختلافات بين الموظفين والمديرين.

٤- تتيح الأهداف وجود معايير standards تساعد في تقييم أداء الإدارة والمنظمة.

كيف تتم عملية صياغة الأهداف؟

هناك مدخلان لصياغة الأهداف: الأول هو أن تصاغ هذه الأهداف بواسطة الإدارة العليا، والمدخل الثاني يرى أن تصاغ الأهداف بمشاركة جميع العاملين. وفي الواقع تصاغ الأهداف بواسطة الإدارة العليا لكن لابد من التأكد من أن هؤلاء لم يختاروا الأهداف من فراغ بل إن هذه الأهداف اختيرت في ضوء:

١- حقائق ومتطلبات البيئة الخارجية وعلاقات القوى المحيطة (الحكومة، المشرعين، طالبي الخدمة، الموردين.. الخ).

٢- إمكانيات وموارد المنظمة الداخلية وعلاقات القوى الداخلية ، مع مشاركة الموظفين فى صياغتها لانهم هم الذين سييحققونها.

الأهداف في الواقع العملي :

مرت المنظمات المختلفة بمراحل لتطوير وصياغة أهدافها و هي:

١- عدم وجود أهداف رسمية No Formal Objectives حيث أن كثير من المنظمات (عادة الصغرى) لا يوجد لها أي أهداف مكتوبة على الإطلاق. هذا بالإضافة إلى أن الكثير من المنظمات الحكومية في الدول النامية ومنها مصر تعمل بدون أهداف محددة.

٢- صياغة أهداف عامة Formulating of General Objectives لكنها ليست في شكل مكتوب Non in written form فبمجرد أن تعي الإدارة أهمية وجود الأهداف فإنها تبدأ في صياغة هذه الأهداف فإذا سألت الإدارة العليا عن الأهداف ، فربما تعطيك إجابات عامة(خدمة الجمهور) ولن تجد هذه الأهداف مكتوبة أو موثقة في أي مكان.

٣- صياغة أهداف عامة لكنها مكتوبة General written objectives إن الخطوة التالية هي كتابة وتوثيق هذه الأهداف. وقد تظهر في التقارير السنوية للمنظمة.

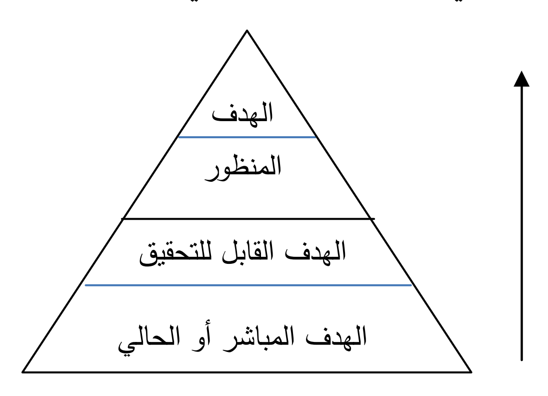
٤- صياغة أهداف محددة Specific Objectives. وتكون الصعوبة في هذه المرحلة هي اهتمام المديرين بتحديد الأهداف. فمثلاً من زيادة معدل الخدمات الجديدة على الإنترنت إلى زيادة معدل هذه الخدمات بنسبة ١٠%سنويا(لاحظ الدقة والتحديد في الهدف الجديد). أو تخفيض وقت هذه الخدمة بنسبة ٥٠% بحلول عام ٢٠٢٠.

٥- ترتيب أهداف محددة للمنظمة Ranking of specific objectives فالمرحلة الأخيرة والصعبة هي سؤال المديرين عن

ترتيب الأهداف. حيث يجب أن يقرر المديرين مثلاً أن هدف زيادة الخدمات على الإنترنت بنسبة ١٠% سنويا أهم من تخفيض تكلفة الخدمات بنسبة ٢٠% ، أو أن جودة الخدمة مقدمة على كمية الخدمات المقدمة أو العكس.

أهداف المنظمة والاستمرارية(*):

عادة ما يكون للمنظمة ثلاث مستويات أو أنواع من الأهداف وهي الأهداف المباشرة والأهداف القابلة للتحقيق والأهداف المنظورة أو الخيالية والتي يوضحها الشكل التالي:



شكل (١/٤) التدرج الهرمي للأهداف

الأهداف المنظورة:

تقع الأهداف المنظورة في قمة التدرج الهرمي، وهي بمثابة الإنجازات المرغوبة أكثر بالنسبة للمنظمة، وبعضها يمكن عملياً توقعه

(*) مصدر هذا الجزء:
د. شوقي حسين عبدالله، أساسيات الإدارة، (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٨٩)،
ص ص ٩٨-١٠٦ وبإذن خاص من سيادته.

خلال وقت معين.

وتشجع الأهداف المنظورة على التقدم والتحسين وغالباً ما تتحقق في النهاية فيقال مثلاً أن منظمة صغيرة كونها الأخوين رايت كان لها مثل هذا الهدف المنظور، فقد توقعا بأن الإنسان سيستطيع يوماً ما الطيران باستخدام الآلات وبدءا العمل نحو تحقيق هذه الفكرة غير العملية وقتها. وتتغير الأهداف المنظورة مع تقدم مستوى المعرفة ومع تغيرات الظروف في نهاية طريق مستقيم وممتد إلى ما لا نهاية، وكلما تحرك الإنسان نحو تلك النقطة كلما ابتعدت عنه بقدر اقترابه منها وهكذا.

وكثيراً ما يعتقد البعض أن الأهداف المنظورة غير ضرورية ويشار إليها عادة على أنها نظرية جداً أو بعيدة بعد السماء عن الأرض أو لا يمكن تحقيقها حالياً إلا أنها في الحقيقة مفيدة جداً لكل منظمة تنوي الاستمرار في تحسين ما تحققه، وهي تعتبر المنشط الأساسي لبعض إنجازات البشرية العظمى، ومن الناحية العملية يمكن إسناد كل تقدم حديث في النقل أو الاتصالات أو الطاقة أو الطب . وجميع الحالات التي تساهم في تحقيق أعلى مستويات المعيشة التي عرفها الإنسان حتى الآن كانت بمثابة أهداف منظورة والتي كانت بمثابة سهام في السماء إلى أن أصبح المنظور قابلاً للتحقيق ومن ثم مباشر (ومن أمثلة ذلك أجهزة الفاكس، وأجهزة الكمبيوتر، والسفر للفضاء وأطباق الاستقبال المعروفة باسم الدش، الانترنت، التليفون المحمول، الحكومة الالكترونية.. الخ) والبقية تأتي.

الأهداف القابلة للتحقيق :

إن الأهداف القابلة للتحقيق هي تلك التي يمكن تنفيذها ويمكن تقدير الوقت اللازم لإنجازها، وعلى الرغم من أن الأهداف المنظورة تكون عادة بعيدة جداً في المستقبل بحيث يكون من غير العملي التفكير في وضع برنامج زمني لتحقيقها، إلا أن الأهداف القابلة للتحقيق ليست كذلك، لكن يتطلب لإنجازها امتداد المعرفة والطرق الفنية والتكنولوجية الحالية وهذا يتطلب استثماراً مالياً في البحث والتنمية والتطوير.

الأهداف المباشرة أو الحالية :

عندما تصبح الأهداف القابلة للتحقيق ممكنة (أو عملية) فإن مجموعة جديدة من الأهداف (أهداف مباشرة) تكون ضرورية حتى يمكن إنتاج وتسويق السلعة، وأن جميع السلع والطرق والوسائل الجديدة (جميع الابتكارات) هي أمثلة عن أهداف قابلة للتحقيق أمكن الوصول إليها وأصبحت عندئذ أهدافاً مباشرة. ويمكن إنجاز الأهداف المباشرة بواسطة المعرفة والطرق الفنية المتاحة، ولا يتطلب الأمر البحث عن معرفة جديدة كما هو الحال بالنسبة للأهداف المنظورة.

أهداف المنظمة والتنمية والاستمرارية :

يوضح المفهوم الأساسي للتدرج الهرمي للأهداف أن للمنظمة ثلاثة مستويات أو أنواع من الأهداف، ويكون للمنظمة قصيرة الأجل عادة مجموعة من الأهداف المباشرة فقط والتي عندما تتحقق تمثل إتمام غرض المنظمة واقترابها من الموت، أما المنظمات التي تتوقع حياة طويلة فيكون لها الأنواع الثلاثة من الأهداف وهي الأهداف المباشرة والقابلة التحقيق والمنظورة.

وتوفر الأهداف سقفاً للإنجازات، وعند الوصول إلى هذا المستوى من الإنجاز تكون المنظمة قد حققت جميع أهدافها.ولكن كيف تستطيع المنظمة تحقيق الاستمرارية؟تبدو الإجابة عن ذلك بسيطة ظاهرياً، إذ تستطيع المنظمة تحقيق حياة طويلة عن طريق تنمية أهداف جديدة بدلاً من مجرد محاولة تحقيق مزيد من الكفاءة في تحقيق الأهداف القديمة.

فاعلية المنظمة العامة كأساس لقياس الأهداف:

يقـيم المـدير علـى أسـاس نجاحـه فـي تحقيـق أهدافـه بالفاعليـة Effectiveness والكفــاءة Efficiency المناســبة. وتعتبــر الفاعليــة التنظيميـة مـن الموضـوعات الهامـة لكتـاب الإدارة ، لكـن هنـاك جـدلاً كبيـراً فيمـا يتعلـق بمـدى فاعليـة المنظمـات العامـة. ويلاحـظ أن عـدم فاعليـة هذه المنظمـات قد يؤثر علـى التمويل الموجـه Fundingلها، و جدوى السلطات الممنوحـة لهـا Legal Authorization وكذلك درجـة الرقابة Oversight على هذه المنظمات ، وهناك مداخل مختلفة لقياس الفاعلية وهي:

١ – مدخل الأهداف The Goal Approach:

يعتمد هذا المدخل على أنه من الطبيعي وجود هدف لكل منظمة ولابد من التأكد هل حققت هذه المنظمة أهدافها أم لا. وعادة ما يكون للمنظمة أكثر من هدف وقد تكون هذه الأهداف متعارضة مع بعضها نظراً لأن للمنظمة أكثر من فئة لها مصالح معها Stakeholders كطالبي الخدمة والمديرين والعاملين والهيئات التشريعية والحكومة والأحزاب السياسية والصحافة.. الخ وكلها قد تتعارض مصالحها

بالطبع.. وهناك مشكلة أخرى حيث توجد أهداف طويلة الأجل Long – term وأخرى قصيرة الأجل Short – term وثالثة رسمية Formal تدعى المنظمة أنها تحققها ورابعة فعلية Actual تخصص لها المنظمة الموارد وتعمل على تحقيقها فعلاً. وقد تدعي المنظمة العامة أنها تعمل لرفاهية المجتمع ولرفاهية عملائها وهذه هي الأهداف الرسمية لكن السلوك الفعلي Actual Behavior قد يشير إلى اهتمام إدارة المنظمة بمصالحها أكثر من اهتمامها بالجمهور أو العملاء أو المجتمع المحيط.ولقد وضع (Coross 1976) سبعة أنواع من الأهداف لقياس الفاعلية التنظيمية للمنظمة العامة وهي:

١- مدى إشباع حاجات أصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة العامة Stakeholders (حاجات طالبي الخدمة، الموظفين، الحكومة).

٢- مدى تناسب حجم المنتجات والمخرجات النهائية للمنظمة العامة فى ضوء المدخلات المستخدمة.

٣- الكفاءة في الحصول على المدخلات.

٤- الاستخدام الكفء للمدخلات في تقديم الخدمة.

٥- جدوى العائد على الأموال المستثمرة في المنظمة العامة (مباني – أدوات – سيارات–أجهزة– معدات .. الخ).

٦- مدى تمشي العمل مع القوانين واللوائح والموازنات.

٧- السلوك الرشيد للموظفين فى التعامل مع المواطنين وحسن استخدام ممتلكات المنظمة العامة.

أما (Mott, 1972) فقد قام بقياس فاعلية المنظمات الحكومية من خلال خمسة معايير وهى: (١) كمية الخدمات المقدمة، (٢) جودة الخدمات المقدمة ، (٣) الكفاءة فى إستخدام كافة الموارد البشرية والمالية والمادية للمنظمة ، (٤) التكيف مع متطلبات البيئة والمواطنين، (٥) المرونة فى التعامل مع اللوائح والقوانين والإجراءات.

٢- مدخل الموارد Resources Approach:

يركز هذا المدخل على مدى قدرة المنظمة في الحصول على موارد متميزة. ولقد تم قياس الفاعلية في هذا المدخل من خلال عدة متغيرات أهمها:

١- قدرة المنظمة العامة على استثمار الموارد والفرص الخارجية المتاحة في البيئة لصالحها ولصالح جمهورها.

٢- قدرة المنظمة على جذب كفاءات بشرية إدارية وفنية متميزة والاحتفاظ بها.

٣- كفاءة المنظمة في الحصول على الموارد المادية الأخرى.

٤- قدرة المنظمة على تقديم الخدمات الجديدة والمتطورة للجمهور.

٣- نموذج إشباع حاجات العاملين :

Participant Satisfaction Model

يعتمد هذا النموذج على سؤال العاملين عما إذا كانت المنظمة تحقق حاجاتهم وما إذا كانوا يشاركونها في وضع أهدافها ويعملون لتحقيق هذه الأهداف Steers, 1997. لكن المشكلة هي: هل يتم تحقيق أهداف وحاجات العاملين على حساب الجمهور (طالبي الخدمة) والرأي العام أم أن تحقيق حاجاتهم لا يؤثر على طالبي الخدمة؟

٤- مدخل الموارد البشرية والعمليات الداخلية:

Human Resource and Internal Process

يركز هذا المدخل على أن الفاعلية تتحقق عندما تؤدي العمليات الداخلية (عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات) للمنظمة بإحتراف من خلال موارد بشرية متميزة (إدارة وموظفين) من خلال مجموعة من أنماط السلوك واساليب العمل الفعالة. فقد تتبع إحدى الجامعات اسلوب مميز للعملية التعليمية (منها وضع شروط عالية لقبول الطلاب، إجتياز إمتحات قدرات ، مقابلات جادة لإختيار الطلاب ، جدية وعمق طرق التدريس المستخدمة، طرق متنوعة وموضوعية للتقييم والإمتحانات) وقد يكون لجامعة أخرى أسلوب مختلف. المهم أن السلوك المتبع فى عملية التحويل الداخلية(التعليم) ستختلف وبالتالى المخرجات ستختلف .

٥- نموذج متكامل لفاعلية المنظمات العامة:

حاول الكثير من الباحثين استخدام أكثر من مقياس للفاعلية وبالتالي فهناك أكثر من بعد للفاعلية، ويوضح الجدول التالي الأبعاد والمقاييس الأساسية للفاعلية.

جدول (٢/٤) : مقاييس وأبعاد الفاعلية التنظيمية

١- الإنجاز	١٦- التخطيط ووضع الأهداف
٢- الإنتاجية	١٧- مدى الاتفاق على الأهداف بين العاملين
٣- الكفاءة	١٨- مدى شيوع الأهداف بين العاملين
٤- الربحية	١٩- تطابق الدور وانسجامه
٥- الجودة	٢٠- مهارة إدارة العلاقات مع العاملين
٦- النمو	٢١- المهارات الإدارية والقيادية

٧- معدل الحوادث	٢٢- كفاءة المعلومات والاتصالات
٨- نسب الغياب	٢٣- الربحية | التكلفة
٩- معدل دوران العمل	٢٤- التعامل مع البيئة
١٠- الرضا عن الوظيفة	٢٥- التقييم بواسطة الجهات الخارجية
١١- الدافعية	٢٦- الاستقرار
١٢- الروح المعنوية	٢٧- القيم التي تؤمن بها وتتعامل بها القوى البشرية
١٣- الرسالة	٢٨- المشاركة
١٤- الصراع	٢٩- التدريب والتطوير
١٥- المرونة – التكيف	٣٠- الفاعلية الكلية للمنظمة

والخلاصة أن عملية قياس فاعلية المنظمة العامة عملية متعددة الأبعاد حيث أنها تهم كل صاحب مصلحة في هذه المنظمة ، وبالتالي فمن البديهي أن تتعدد الأبعاد لتلائم كل أصحاب المصالح. فعلى سبيل المثال قام (Cameron, 1975) بقياس فاعلية الجامعات من منظور أطراف عديدة مثل الطلاب، أعضاء هيئة التدريس، الإداريين، الجامعات نفسها. وعلى هذا فلابد أن تتضمن مقاييس الفاعلية أبعاد Dimensions مختلفة لقياس درجة رضاء كل طرف وليس بعداً واحداً وهو ما يوضحها الشكل التالي(*):

مقاييس وصفية	مقاييس موضوعية
أولاً: الإشباع العلمي للطلاب	
* درجة عدم رضاء الطلبة	* عدد الطلاب المفصولين
* شكاوى الطلبة.	* عدد الطلاب الذين لديهم مشاكل تستلزم تدخل طبيب نفسي
ثانياً: التطور الأكاديمي للطلبة	
* حجم التطور الأكاديمي.	* نسبة الطلاب الذين يلتحقون الدراساتالعليا إلى إجمالي عدد الطلاب.
ثالثاً: تطور المسار الوظيفي للطلبة	
* عدد الطلاب الذين تم تعيينهم في المجالات الرئيسية والهامة.	* عدد الطلاب الذين يقدم لهم استشارات من المؤسسة العلمية فيما يتعلق بمستقبلهم
رابعاً: التطوير الذاتي للطلاب	
* الفرص المتاحة أمام الطلاب للتطوير الذاتي	* عدد الأنشطة الطلابية غير التعليمية (ثقافي، رياضي.. الخ)
* التركيز على التطوير العملي الأكاديمي	
خامساً: درجة إشباع ورضاء أعضاء هيئة التدريس والإداريين	
* درجة رضاء أعضاء هيئة التدريس والإداريين عن وظائفهم وعملهم	* عدد أعضاء هيئة التدريس والإداريين الذين يغادرون المؤسسة العلمية

سادساً: التطور المهني ومناخ العمل

* مطبوعات الجامعة ومجلاتها العلمية، الجوائز التي حصلت عليها، المؤتمرات العلمية
* نسبة الحاصلين على الدكتوراه
* عدد الكورسات والمناهج الجديدة

سابعاً: التفاعل مع المجتمع المحيط

* العمالة التي توفرها الجامعة للمجتمع
* عدد المقررات التعليمية
* التأثير على المجتمع المحيط
* نوعيات العمالة المقدمة للمجتمع

ثامناً: القدرة على الحصول على الموارد

* السمعة المحلية والعالمية للجامعة أو الكلية
* الموارد المخصصة للجامعة أو الكلية من الموازنة العامة للدولة
* النظرة للخريج
* إمكانية جذب الكفاءات العلمية المتميزة
* النظرة لأعضاء هيئة التدريس
* إمكانية الحصول على دعم مالي خارجي

تاسعاً: الجامعة من الداخل

* العلاقة بين الأساتذة والطلاب.
* نوعية وأسلوب الاتصالات السائدة.
* مدى التعاون بين الأساتذة والطلاب.
* مدى استخدام المهارة والخبرة .

شكل (٤/٢)

أبعاد ومقاييس الفاعلية في المؤسسات التعليمية (جامعة)

(Source, Gampbell, J.P. "on the Nature of organizational effectiveness" in P.S, Goodman et al., New Perspectives for Organizational effectives (San Francisco: Jossey – Bass, 1977).

الفصل الخامس

استراتيجية المنظمة العامة

إستراتيجيات تقسيم الوطن العربى

فجرت الثورات العربية منذ عام ٢٠١١ تساؤلات رئيسية للمرة الثالثة بعد الحربين العالميتين الأولى والثانية حول الاستراتيچيات الدولية والإقليمية لتقسيم وتجزئة وتفكيك الوطن العربى إلى دويلات وكيانات على أسس عرقية ودينية ومذهبية.

فالوطن العربى ككتلة اندماجية يبدو أنه يشكل خطرًا شديدًا على المصالح الغربية والأمريكية والإسرائيلية سواء تلك المتعلقة بالموارد الطبيعية أو التجارة الدولية أو فيما يتصل ببقاء إسرائيل، فعقب الحرب العالمية الأولي، تم وضع الوطن العربى تحت الانتداب الدولي، وعقب الحرب العالمية الثانية، تم وضعه تحت نظام الوصاية الدولية، وقامت أوروبا بتقسيم وتشكيل الدول العربية بالشكل الموجودة عليه الآن، بل ساعدت بريطانيا الدول العربية السبع المستقلة آنذاك على إنشاء جامعة الدول العربية للتنسيق بين سياساتها الخارجية، بيد أن هناك تطورين رئيسيين دفعا الولايات المتحدة وأوروبا، وفيما بعد إسرائيل، إلى وضع استراتيچيات لتفكيك الوطن العربي، تمثل الأول فى إنشاء إسرائيل عام ١٩٤٨، والثانى فى اكتشاف النفط من ناحية، واتساع السوق التجارية العربية من ناحية أخرى.

فمن ناحية، تصل نسبة إنتاج الوطن العربى من النفط العالمى ٢٥.٨%، و٥٠.٣% من الاحتياطى العالمي، كما يسهم الوطن العربى بـ١٣.١% من الإنتاج العالمى للغاز، وحوالى ثلث الاحتياطى

العالمى للغاز، وتزيد أهمية هذه النسب فى ضوء عدم قدرة الدول المتقدمة حتى الآن على خلق بدائل للطاقة، وإن كان اكتشاف النفط والغاز الروسى قد ساهم إلى حد كبير فى تخفيف حدة الاعتماد على الوطن العربي، غير أن خطط روسيا لإعادة سيطرتها على جيرانها – المناطق السوفيتية السابقة– خلقت مشكلة حادة مع الولايات المتحدة وأوروبا فى هذا الشأن، كما أن الوطن العربى يشكل سوقًا استهلاكية رائجة ومضمونة للمنتجات الغربية، وعلى رأسها الأسلحة، إذ تبلغ وارداته سنويًا ما يناهز ١٠٤ مليارات دولار، وتمده الولايات المتحدة بحوالى ثلث قيمة الواردات، من ثم؛ فان هناك مقاومة عنيفة لأى احتمالات عربية أو وطنية لإنتاج الأسلحة أو حتى التصنيع خشية أن تنمو روح الاعتماد على الذات ويفقد الغرب منفذًا مهما لتوزيع منتجاته.

إلا أن العامل الأكثر خطورة فى السياسة الدولية والإقليمية هو ما يتعلق بوجود إسرائيل وبقائها فى المنطقة، وفى هذا الإطار؛ فقد صدرت عن إسرائيل مجموعة من الدراسات الاستراتيچية التى ترى بصراحة ووضوح أن بقاء إسرائيل داخل الوطن العربى لا يمكن أن يستمر إلا بتقسيم الوطن العربي، وبصورة خاصة الدول المحيطة بإسرائيل، إن هذه الاستراتيچيات لا تقع فى إطار ما يطلق عليه بالمؤامرة، ولكنها معلومات متاحة ومنشورة ومواد تدرس فى المؤسسات التعليمية العسكرية والأمنية فى إسرائيل، وهى تقوم على فكرة أن الحدود التى رسمتها بريطانيا وفرنسا والقوى الدولية المختلفة

للدول العربية هى حدود مصطنعة، ولم تتم مراعاة الأصول الدينية والعرقية والمذهبية للسكان، ومن ثم؛ فإنه ينبغى إعادة رسم خريطة الوطن العربى بصورة تؤدى إلى تجزئة الدول المناوئة لإسرائيل والمساندة للفلسطينيين على تلك الأسس العرقية والدينية والمذهبية، بل أن هناك استراتيچيات إسرائيلية تدعو إلى إعادة احتلال سيناء باعتبارها مخزنًا استراتيجيًا لموارد طبيعية مهمة لإسرائيل، وعلى رأسها النفط والغاز الطبيعي، كما أشارت إلى ذلك دراسة أوديد يانون بشأن الخطط الصهيونية لتجزئة الوطن العربى وإعادة احتلال سيناء، وقامت إسرائيل بالترويج لهذه الاستراتيچيات فى الدوائر الأمنية ودوائر المخابرات الأمريكية، والتى اقتنعت بها وبلورتها فى دراسات أكثر تحديدًا بشأن كل دولة عربية على حدة، مثل العراق وسوريا وليبيا والسعودية واليمن والمغرب العربى والسودان وأخيرًا مصر.

وفى يونيو ٢٠٠٦، صرحت وزيرة الخارجية الأمريكية كونداليزا رايس فى تل أبيب بمبادرة الشرق الأوسط الجديد، ثم صدر الإعلان البريطاني- الأمريكي- الإسرائيلى المتعلق بـ«خارطة الطريق العسكرية«، والتى أعلنت من بيروت أعقاب المواجهة العسكرية مع حزب الله، والتى تقضى بضرورة تجزئة وتفكيك دول الوطن العربى إلى دويلات على أسس عرقية ودينية ومذهبية، وذلك بإيجاد حالة من الفوضى والعنف التى يترتب عليها إعادة التشكيل والبناء فيما أطلق عليه »الفوضى الخلاقة«، ولم تتوان مراكز البحث والدراسات الأمريكية عن المشاركة الفاعلة فى تلك الاستراتيچيات؛ حيث صدرت

دراسة، عام ٢٠٠٦، عن المقدم رالف بيترز، والذى كان يعمل فى أكاديمية الحرب الوطنية الأمريكية، ونشرت فى مجلة القوات المسلحة حول إعادة رسم الحدود السياسية بين الدول العربية، وكان يرى أن الحدود الراهنة هى حدود غير عادلة لأنها لا تتوافق مع التوزيع العرقى أو الدينى أو المذهبى داخل كل دولة عربية، هكذا، دعا إلى تقسيم سوريا إلى ثلاث دول؛ دولة علوية ودولة كردية ودولة سنية، كما دعا إلى تقسيم العراق إلى ثلاث دول أيضًا؛ دولة كردية ودولة سنية ودولة شيعية، وتقسيم ليبيا إلى ثلاث دول تعرف بعواصمها طرابلس وبنى غازى وسبها، وفوق ذلك دعا إلى تقسيم المملكة العربية السعودية إلى خمس دول، بما فى ذلك دولة دينية تضم مكة والمدينة، وقد توافق ذلك مع المفهوم الإسرائيلى المتعلق بتحويل إسرائيل إلى دولة يهودية خالصة، وهو ما طالب به نتنياهو أثناء رئاسته الأولى للوزارة، وهو ما يدعو إليه الآن، ويبدو أن هذه الاستراتيچيات، والتى تجرى على قدم وساق، على وشك التحقق فى العراق وسوريا وليبيا واليمن، بيد أن العقدة الرئيسية التى تواجه تلك الاستراتيچيات هى تلك المتعلقة بمصر؛ فإن فكرة ينون حول تقسيم مصر إلى دولة إسلامية تضم الدلتا والقاهرة والإسكندرية من ناحية، ودولة قبطية تمتد عبر الصعيد، غير قابلة للتنفيذ على الإطلاق نظرًا لدرجة التكامل والاندماج القومى النادرة التى تميز المجتمع المصري، ومن ثم؛ يرى الخبراء الإسرائيليون أن وضع مصر على حافة التجزئة لن يتم إلا بإشعال حرب اقتصادية ومالية طاحنة ضدها تؤدى إلى خنق أى

احتمالات للتقدم الاقتصادى والتطور الاجتماعى المصرى الذى يؤدى إلى تحويلها فعليًا إلى دولة إقليمية مركزية تحمى الوطن العربى من التشرذم وتقوده بفاعلية لمواجهة تلك الاستراتيجيات، ولعل ذلك يفسر عزوف الدول الأوروبية والولايات المتحدة عن تقديم أى مساعدات أو مساهمات مالية لمصر فى الوقت الراهن، ولا شك فى أن مواجهة استراتيچيات تقسيم الوطن العربى تتطلب تنسيقًا وتكاملاً واندماجًا حقيقيًا بين الدول العربية.

د. عبد المنعم المشاط

جريدة الأهرام، ٢٠١٢

نحو استراتيجية جادة للإصلاح الإدارى

هل لدينا استراتيجية حقيقة للإصلاح الإداري في مصر؟ هذا السؤال ينبغي أن يحظى باهتمام جاد من جانب دوائر رسم وصناع السياسات الإستراتيجية في بلادنا؟ فحتى الآن يبدو أن مفهوم الاستراتيجية "غير واضح لدى قمم الجهاز البيروقراطي في مصر.

والحقيقة أن الأفكار المطروحة للإصلاح الإداري لا ترقى إلى مستوى الرؤية الاستراتيجية الشاملة للعمل الحكومي بل هي أقرب إلى خطط عمل سنوية نابعة من قلب الجهاز البيروقراطي المصري وقياداته فتظل أسيرة لمفهوم الموظفين عن الإصلاحات الجزئية كالاهتمام بإنشاء قواعد بيانات، أو شراء أجهزة الحاسبات الالكترونية أو تبسيط إجراءات العمل في بعض المصالح الحكومية (الشهر العقاري التوثيق – السجل المدني.. الخ)...

وهي وإن كانت أعمل ضرورية وذات فائدة فإنها تفتقر إلى قواعد أكثر شمولاً، فحتى يكون لدينا خطة استراتيجية حقيقة للإصلاح الإداري ينبغي أن يتوافر لها خطة عمل تعمل على ثلاثة محاور هي:

أولاً: المحور التشريعي:

فنحن إزاء غابة تشريعية أربكت الحياة الاقتصادية والاجتماعية للأفراد والمؤسسات، وعطلتفاعلية سير عجلة العدالة . فلنا أن نتصور وجود أكثر من ٥٢ ألف تشريع (قانون وقرارات لائحية) تحكم الحياة في مصر منها ما يزيد على ٢٤ ألف تشريع (قانون ولوائح بمختلف درجاتها) في مجال العمل الإداري والحكومي يتحرك في دائرتها

نحو ٤.٥ مليون موظف (٦.٥ مليون الآن) يؤدون أكثر من ١٢٠٠ مليون عملية إدارية في العام الواحد.

وهذا الكم من التشريعات لا نظير له في كل النظم الإدارية والتشريعية في العالم، فكيف يكون هناك إصلاح إداري دون التوقف بحزم إزاء هذه الغابة الكثيفة من التشريعات لتطويرها وتنقيحها وتنقيتها.

ثانياً: المحور التنظيمي / المؤسسي:

كيف يمكن حل التناقض القائم بين رغبة رجال السياسة في الحد من تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي والخدماتمن جهة وبين جنوح رجال الإدارة والبيروقراطية المصرية في توسيع وزيادة الأجهزة والمصالح الحكومية من جهة أخرى؟

واللافت للنظر أن هذا التوسع في الجهاز الحكومي لم يحظ باهتمام قمم وقيادات البيروقراطية المصرية ومسئولي التنظيم والإدارة إزاء ثلاث وقائع سلبية تنمو داخل بنية التنظيم الإداري وهي:

١- تداخل الاختصاصات بين الأجهزة الإدارية المختلفة للدولة.
٢- تضارب الاختصاصات.
٣- تكرار الاختصاصات.

وحتى نقترب بتحليلنا أكثر للظاهرة، نقدم نموذج حالة بوزارة الإسكان والتعمير والمرافق والتي يتبعها ثلاث عشر هيئة تكاد تكون مكررة ومتداخلة ومتضاربة في اختصاصاتها ومجالاتعملها.

ونجد نفس الهيكل التنظيمي المترهل والمتكرر لدى وزارة النقل والمواصلات ووزارة الزراعة واستصلاح الأراضي ووزارة الكهرباء.. الخ.

ويحتاج الأمر إلى تدخل سياسي على أعلى مستوى فالطابع السياسي غالب على الموضوع والحاجة إلى "لجم" هذا الإندفاع

التوسعي مطلوب الآن أكثر من ذي قبل.

ثالثاً: المحور البشري:

بلغ عدد العاملين في القطاع الحكومي حتى نهاية ١٩٩٥ ٤.٥ مليون عامل" حوالى ٦.٥ مليون موظف عام ٢٠١٥". هذا من ناحيةالعدد فماذا عن مستوى الأداء، ومقدار الفاقد من تكاليف وقت العمل الرسمي في هذا الجهاز الضخم؟

في دراسة – غير منشورة – تبين أن تكاليف فاقد وقت العمل الرسمي بالجهاز الإداري للدولة (الوزارات والمصالح التي في حكمها) قد بلغت وفقاً للحساب الختامي لعام ٨٨/ ١٩٨٩ وحده نحو ١٥٥٦ مليون جنيه وإذا أضفنا بقية أفرع القطاعالحكومي (الهيئات الخدمية والاقتصادية والإدارة المحلية) فإن الرقم قد يتجاوز ٤ مليارات جنيه في عام واحد وهواستنزاف غير مرغوب للموارد المالية والاقتصادية في دولة تمر بأزمة اقتصادية وديون خارجية.

ويحتاج الأمر إلى حزمة سياسات وآليات فعالة للتنفيذ وذلك من خلال تصميم برامج تدريب دقيقة وليست شكلية تعد خصيصاً للقيادات الإدارية الذي يفتقر الكثيرون منهم إلى رؤية واسعة لتغيرات الزمن وطبيعة العصر ومتطلباته. كما أن العنصر البشري لا يمكن معالجته دون البحث بصورة جادة عن طرق وأساليب لرفع مستواه المادي أي إعادة النظر في نظم الأجور والمرتبات والحوافز بما يتلاءم مع مستويات المعيشة ومعدلات التضخم.

عبد الخالق فاروق

جريدة الأهرام١٩٩٧

تطبيق عملى للمفاهيم

مقدمـة:

كما نحتاج إستراتيجية للإصلاح على مستوى الدولة ، فمن باب أولى نحتاجها على مستوى المنظمة العامة. ولاتستطيع المنظمة العامة تحقيق أهدافها ورسالتها – والتي تمت مناقشتهما في الفصلين السابقين – ، إلا إذا توافر لها إستراتيجية لتحقيق ذلك. وإذا كانت الأهداف هي النهايات Ends التي ترغب المنظمة في تحقيقها، فإن الاستراتيجية هي وسيلة Means المنظمة لتحقيق ذلك. ، فقد تريد الذهاب إلى الأسكندرية (كهدف) ، لكن ليس لديك سيارة أو نقود للسفر ، فلن تذهب أى لن تحقق هدفك، وعلى هذا لابد للمنظمة أن تهتم بتحديد الوسيلة بقدر اهتمامها بتحديد النهايات أو الأهداف المطلوبة تحقيقها.

وهناك سؤال يطرح نفسه في هذا المجال وهو: هل كل منظمة عامة يجب أن يكون لديها استراتيجية؟ هل الاستراتيجية لابد أن تقود دائماً إلى النجاح؟ هل انخفاض الأداء وشكوى الجمهور هما دالة لعدم وجود هذه الاستراتيجية؟ هل هناك علاقة بين إرضاء العملاء والاستراتيجية؟

ويجيب (Goldmith, 1997) على الأسئلة السابقة ويرى أن طرح هذه الأسئلة، ما هو إلا جدل عقيم، حيث أنه من الثابت أن أي منظمة ناجحة وفعالة– أى تقدم خدمات هامة للشعب– لابد أن يكون لديها استراتيجية فعالة Effective Strategy، لأن أحد أسباب نجاح أى كيان هو وجود استراتيجية محددة لإنجاز أداء مطلوب أكثر تحديدا. وعلى العكس فإن المنظمات الفاشلة عادة ما يكون لديها استراتيجية لكنها غير فعالة Infective Strategy أو لا يكون لديها استراتيجية

أصلاً وإلا لما فشلت هذه المنظمة. وبالتالي فلا يوجد أدنى شك في أن الاستراتيجيات الفعالة هي أحد عناصر النجاح.

No doubt that effective strategyis an element in organization success (Golsmith, 1997).

تعريف الاستراتيجية:

تعددت تعريفات الاستراتيجية بتعدد الكتاب ولن نتطرق لهذا الموضوع هنا، لكن يلاحظ أن هناك خط واحد يجمع كل هذه التعريفات وهو أن الاستراتيجية – بالرغم من الاختلاف الشكلي على مكوناتها – تمثل أداة أو وسيلة Means فعالة في تدعيم المنظمة لتحقيق رسالتها. وكما أن هناك العديد من الكتاب الذين حاولوا تعريف الاستراتيجية، فإن هناك الكثير أيضاً من العلوم التي اهتمت بموضوع الاستراتيجية ومنها العلوم العسكرية Military وعلم التنظيمات الصناعية Industrial Organization ونظرية المباريات Game Theory وعلم المستقبليات Futures Research وأخيراً علم الإدارة (Evered, 1993).

ولقد استفاد علم الإدارة من العلوم السابقة فيما يتعلق بالاستراتيجية، فعلم إدارة المستقبل يركز على استكشاف المستقبل وماذا سيحدث فيه حتى تتمكن المنظمة من الاستعداد له مقدما (Michael, 1973). أما العلوم العسكرية ونظرية المباريات فقد أفادا علم الإدارة بصفة عامة والإدارة العامة بصفة خاصة في التركيز على مفهوم المنافسة وهو المفهوم الغائب تقريباً في المنظمات العامة، ويؤدي غيابه إلى عدم كفاءة وعدم فاعلية هذه المنظمات (porter, 1998)، كما

استفادت الإدارة العامة من ذلك أيضاً ضرورة الاهتمام بوضع الاستراتيجيات وعدم ترك أي شيء للصدفة، لأن الخطأ معناه ضياع حياة الفرد أو المنظمة أو الدولة (Liddell – Hart, 1967). أما علم إدارة الأعمال وعلم التنظيمات الصناعية فيعكسان الترابط بين إمكانيات المنظمة الداخلية والخارجية وأهدافها، كما يعطيان أهمية قصوى للمستقبل وضرورة تخصيص الوقت الكافي له من قبل الإدارة العليا (Glueek, 1980, Andrews, 1987).

وتتكامل وجهات النظر السابقة للاستراتيجية في العلوم مع بعضها كي تعطي مجموعة من الملامح الأساسية والتي تمثل في نفس الوقت معايير للاستراتيجية الفعالة. ويحصر (Quinn, 1980) معايير الاستراتيجية الفعالة في:

١- أن تمكنالمنظمة العامة من التفاعل الإيجابي والمبادرةمع البيئة الخارجية.

٢- أن تمكن المنظمة من حسن إستخدام إمكاناتها الداخلية حالياً ومستقبلاًوالتنسيق بينها، وتسخير كل هذه الإمكانات لتحقيق أهدافها.

٣- أن يشارك فى إعدادها وصياغتها وتطبيقها كل القائمين عليها وأن تكون دافعة للأفراد ومحفزة لهم.

٤- أن تحقق للمنظمة العامة رسالتها وأهدافها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

الاستراتيجيات المطبقة في المنظمات العامة:

لكي تنجح المنظمة العامة في تحقيق أهدافها ورسالتها التي قامت من أجلها فلابد من صياغة استراتيجية لتحقيق ذلك. وعند الحديث عن استراتيجية المنظمات العامة لابد من التطرق إلى ثلاثة قضايا رئيسية تعكس أسلوب صياغة واختيار هذه الاستراتيجية وهي:

١- نماذج وأساليب إختيار إستراتيجية المنظمة العامة.

٢- الأبعاد المستخدمة في إختيار إستراتيجية المنظمة العامة.

٣- أنواع الاستراتيجيات المطبقة في المنظمات العامة.

١- نماذج وأساليب اختيار استراتيجية المنظمة العامة:

هناك العديد من النماذج التي تساعد في اختيار الاستراتيجية في المنظمات الخاصة (عبدالحميد أبوناعم،٢٠١٥) والتي تمت محاكاتها وتعديلها بواسطة علماء الإدارة العامة كي تستخدم في عملية الاختيار في المنظمات العامة أيضاً. ويلاحظ أن هناك أساليب تساعد في اختيار الاستراتيجية المناسبة على مستوى المنظمة أو الشركة ككل Corporate or organization أو لنشاط ما Business أو لوظيفة أو إدارة داخل النشاط Function أو لمنتج أو خدمة Product or service داخل نفس المنظمة. ويمكن استخدام هذه الأساليب سواء في تحديد الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة العامة ككل أو الاستراتيجية الخاصة بخدمة ما Service تؤديها المنظمة العامة.

وبرغم كثرة النماذج المستخدمة، إلا أننا سنتعرض هنا لنموذجين

فقط وهما مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية Boston consulting Group Matrix ومصفوفة شركة جنرال اليكتريك General Electric Matrix، هذا مع ملاحظة أن كل النماذج الأخرى تعتمد على نفس الفكرة وتؤدي إلى نفس النتائج .

(أ) مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية:

تعتبر هذه المصفوفة من أول وأوسع الأساليب المستخدمة انتشاراً في تحليل وإختيار الاستراتيجية . ويتم تمييز الأنشطة المختلفة للمنظمة على أنها مولدة أو مستخدمة للأموال بناءً على بعدين أساسيين وهما: معدل النمو في السوق (نسبة النمو في المبيعات)، والموقف التنافسي النسبي (الحصة السوقية). ويوضح الشكل التالي هذه المصفوفة.

معدل نمو السوق	**الموقف التنافسي النسبي** قوي	ضعيف
مرتفع	النجوم Stars	علامات الاستفهام Question Marks
منخفض	البقر الحلوب Cash Cows	الكلاب Dogs

شكل (١/٥): مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية

وفي ضوء حساب كل من معدل نمو السوق والموقف التنافسي يتم وضع المنظمة على المصفوفة ثم يلي ذلك اختيار الاستراتيجية المناسبة في ضوء هذا الوضع Position. وتظهر على هذه المصفوفة أربعة مواقع أو خلايا يمكن وضع أي منظمة عامة أو خاصة فيها وهي:

١- منظمات ذات حصة سوقية عالية ونمو مرتفع فيما يتعلق بالطلب على منتجاتها أو خدماتها، وتعرف المنظمات التي تقع في هذا الموقع بالنجوم stars وهذا أفضل موقع لأي منظمة. وبالتالي فإن الاستراتيجية المناسبة هي النمو Growth لأن السوق مفتوح أمامها.

٢- منظمات ذات حصة سوقية عالية مع نمو منخفض في الطلب على منتجاتها أو خدماتها، والمنظمات التي تقع في هذه الخلية يطلق عليها البقر الحلوب Cash Cows والاستراتيجية المناسبة لها هي الحفاظ على الحصة السوقية الحالية أو عدم تدني الخدمة عما يقدم الآن.

٣- منظمات تتمتع بحصة سوقية منخفضة ومعدل نمو مرتفع للطلب على منتجاتها أو خدماتها، لكن إمكانياتها الداخلية ضعيفة، والمنظمات الواقعة هنا يطلق عليها علامات الإستفهام Question marks. والاستراتيجية المناسبة هي تحسين قدرات وإمكانيات هذه المنظمة.

٤- وأخيراً منظمات تتمتع بحصة سوقية منخفضة مع نمو

منخفض في الطلب على منتجاتها أو خدماتها، وهذا أسوأ مكان لأي منظمة وهو ما يشار إليه بالكلاب Dogs، وعلى هذا فالاستراتيجية المناسبة هي توليد تدفقات نقدية قصيرة الأجل لإنقاذ المنظمة، وإذا تعذر فإن الحل هو إغلاق النشاط كلية وتصفيته Liquidation.

(ب) مصفوفة جنرال اليكتريك:

هناك بعض الانتقادات التي وجهت للمصفوفة السابقة لذا ظهرت مصفوفة أخرى وهي مصفوفة شركة جنرال اليكتريك GE (عبدالحميد أبوناعم،٢٠١٥). وتعتمد فكرة المصفوفة الجديدة على وجود تسع خلايا داخل المصفوفة، كما أنها تعتمد على بعدين رئيسيين يضمان مجموعة من الأبعاد الفرعية وهما: ١- جاذبية الصناعة Industry Attractiveness (والتي تعكس حجم السوق ومعدل نموه، هامش الربح للصناعة.. الخ)، ٢- مدى قوة المنظمة Business Strength (التي تعكس قدرات المنظمة المالية والإدارية والبشرية). وأخيراً تعتمد هذه المصفوفة على فكرة إشارات المرور الثلاث المعروفة (الأخضر، والأصفر، والأحمر) في تحديد وضع المنظمة وبالتالي اختيار الاستراتيجية المناسبة لها.

فإذا وقعت المنظمة في الجزء الأخضر من المصفوفة، فإن الاستراتيجية المناسبة هي الإستمرار والإستثمار بغرض النمو Invest to grow، لأن الطريق مفتوح أمامها، فالصناعة أو الخدمة المقدمة جاذبيتها عالية ومطلوبة والمنظمة تتمتع بإمكانيات قوية. والعكس إذا وقعت المنظمة في الجزء الأحمر من المصفوفة فإن هذا يعني أن

الصناعة التي تعمل فيها غير جذابة، وإمكانيات المنظمة ضعيفة، وعلى هذا فإن الاستراتيجية المتاحة أمام هذه المنظمة هي حصد الأموال من النشاط أو تصفيته Harvest or divest أي انتقاء الإستثمارات المربحة أو الخدمات المطلوبة، أما البديل الثاني إذا كانت قريبة من الجزء الأحمر في المصفوفة فإن الاستراتيجية المناسبة هي التركيز على حصد الأموال من النشاط أو تصفيته نهائياً.

٢- الأبعاد المستخدمة في إختيار إستراتيجية المنظمة العامة:

إستفاد الكتاب والباحثون في مجال المنظمات العامة من الأساليب السابقة واستخدموا نفس الفكرة للوصول إلى تحديد موقع محدد للمنظمة العامة، وبالتالي تحديد الاستراتيجية المناسبة لها، لكن مع الأخذ في الاعتبار اختلاف الأبعاد التي يتم بناءً عليها تصميم مصفوفات مماثلة في المنظمات العامة.

ويقسم (Wechsler, 1989) الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمة العامة إلى أربعة استراتيجيات وهي:

١-الإستراتيجية التي تدار من الخارج

Externally directed strategy

وتظهر هذه الاستراتيجية عندما يكون التأثير الخارجي على المنظمة قوياً، لكن قدراتها وإمكاناتها ضعيفة. والخطورة هنا أن الخيارات الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة العامة سوف تتخذ في الخارج Their principal choices made elsewhere. وعلى هذا فالمنظمة طبقاً لمفاهيم الإدارة عبارة عن أداة في يد صانعي السياسة والمشرعين أو أنها أسيرة لجماعات الضغط وأصحاب المصالح. ومن هنا فإن اختيارات

وتصرفات المنظمة تكون مجرد رد فعل Reactive أو تحاول التوافق مع رغبات الجهات الخارجية، بمعنى تشكيل أنشطتها طبقاً لذلك. باختصار تكون الاستراتيجية موجهة ويتم التحكم فيها من الخارج Externally controlled.

٢ – الاستراتيجية التى تدار من الداخل: Self – directed strategy

وهي على العكس تماماً من الاستراتيجية السابقة، وتعكس هذه الاستراتيجية قدرة إدارية واحترافية عالية للإدارة العليا للمنظمة. فالإدارة تعمل ولديها رؤية Vision ورسالة Mission واضحة. كما أنها تطور قدراتها الداخلية لبناء علاقة إيجابية وقوية مع البيئة الخارجية، وتسعى لإرضاء عملائها كأولوية أولى وبالتالي فتأثير القوى الخارجية عليها ضعيف.

٣ – الإستراتيجية التفاوضية (السياسية) المشتركة Negotiated Strategy:

تتسم المنظمات العامة التي تتبع هذه الاستراتيجية بأنها منظمات تتمتع بإمكانات داخلية قوية، وفي نفس الوقت فإن تأثير القوى الخارجية ربما يكون قوياً. وعلى هذا فإن الاستراتيجية تكون نتيجة للتفاوض المشترك Shared بين المنظمة كطرف وأصحاب المصالح الخارجيين كطرف ثاني، وعلى هذا تعكس هذه الاستراتيجية أولويات الطرفين. وعندما تكون الأولويات والتفضيلات متعارضة، فإن الاستراتيجية يمكن صياغتها من خلال المفاوضات والوصول إلى حل وسط يحقق التوازن بين الطرفين.

٤ – الاستراتيجية الطارئة غير المخططة Emergent Strategy:

هناك بعض المنظمات التي تساعد بأدائها على تدهور الخدمة التي تقدمها إلى أن يحس الجميع بعدم الحاجة إلى هذه المنظمات. ويعكس تدهور الخدمة ضعف الإمكانات الداخلية لهذه المنظمات. ومن هنا فإن الاستراتيجية المتبعة بواسطة هذه المنظمات لا تكون نتيجة جهود مخططة، بل إنها تصاغ من خلال عمليات يطلق عليها الفوضى التي تبدو منظمة Organized Anarchies أي لا تصاغ بناء على خطوات محددة وإنما تظهر على حسب الظروف (Cohen et al., 1972). ويوضح الشكل التالي تقسيم الاستراتيجيات بناء على مكان أو محل التأثير والرقابة Locus of control وما إذا كان في يد المنظمة أم في أيدي أطراف خارجية من ناحية، وقدرات وإمكانيات المنظمة العامة الداخلية من ناحية أخرى.

قوى

تأثير القوى الخارجية ↑

الاستراتيجية الموجهة أو المفروضة من الخارج	الاستراتيجية التفاوضية المشتركة
الاستراتيجية الطارئة أو غير المخططة	الاستراتيجية الموجهة ذاتياً من الداخل

ضعيفة ← قدرات وإمكانات المنظمة العامة الداخلية → قوية

Source: Wechsler, b., "Strategic management in State Government in J. robin et al., Handbook of strategic Management, (New York: Marcel Dekker, Inc. 1989).

شكل (٢/٥): الاستراتيجيات المطبقة بواسطة المنظمات العامة

واعتماداً على مفاهيم وتطبيقات مصفوفة جنرال اليكتريك GE، يرى (Montanari&Braker, 1986) أن المنظمات العامة بإمكانها الاستفادة من تطبيقات الاستراتيجية في المنظمات الخاصة ليس على مستوى المنظمة فحسب بل على مستوى الخدمات Services المقدمة أيضاً.

ومن هذا المنطلق، تم تطوير مصفوفة تساعد في تحديد الاستراتيجية المناسبة لكل خدمة تقدمها المنظمة العامة بناء على بعدين وهما: (١) مدى حاجة المجتمع للخدمة التي تقدمها المنظمة العامة وبالتالي جاذبية هذه الخدمة للإنفاق عليها من قبل الحكومة Funding attractiveness وهذا يعكس الفرص والتهديدات المتاحة أمام المنظمة العامة، (٢) إمكانات المنظمة العامة وقدراتها على تقديم الخدمة Ability of serve وهذا يعكس الإمكانات الإدارية والتنظيمية والمالية والتشغيلية للمنظمة العامة. ويوضح الشكل التالي المصفوفة المقترحة وأبعادها وموقف كل خدمة تقدمها المنظمة العامة والاستراتيجية اللازمة لكل منها.

قوي

مدى حاجة المجتمع لخدمات المنظمة العامة (جاذبية مالية من قبل الحكومة)

خدمة مطلوبة اجتماعياً وسياسياً وبشدة **Political Hot Box** الاستراتيجية: تدعيم الإمكانات الداخلية	النجوم **Stars** الاستراتيجية: النمو والاستمرار
خدمة موضوعة في مؤخرة الخدمات التي تقدمها المنظمة **Back Drawer Issue** الاستراتيجية: أ- لفت نظر الرأي العام(د.ر) ب- إلغاء الخدمة (خ .ر)	خدمة تستطيع المنظمة تقديمها بكفاءة لكنها غير مطلوبة **Golden Fleece** الإستراتيجية :تحسين إدراك الجمهور للخدمة

ضعيفة ←————————→ قوية

قدرات وإمكانات المنظمة العامة لتقديم الخدمة

Source: Montanari, J. &Braker, J., "The strategic management process at the public planning unit level", Strategic management Journal, vol. 7, 1986.

شكل (٥/٣): الاستراتيجيات المطبقة بواسطة المنظمات العامة

وكما هو واضح فإن المصفوفة تتكون من أربعة خلايا وهي:

١- الخلية الأولى وهي النجوم Stars وتتميز الخدمة التي تقع في هذه الخلية بتدعيم وإقبال قوي من الجماهير لأنها تحتاج لهذه الخدمة، وفي نفس الوقت فإن المنظمة العامة لديها القدرة والإمكانات لتقديمها بكفاءة. وهذا هو أفضل وضع وبالتالي

فإن الاستراتيجية المناسبة هنا هي النمو والاستمرار في تقديم هذه الخدمة، وتتساوى الخدمة الواقعة هنا مع الخدمات التي تقع في نفس الخانة والتي تحمل نفس الاسم في مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية.

٢- أما الخدمات التي تقع في الخلية الثانية فهي الخدمات الساخنة المطلوبة اجتماعياً وسياسياً Political Hot Box وهي تعكس الحاجة الماسة إلى هذه الخدمات، لكن مع عدم توافر أو ضعف الموارد وبالتالى لا يمكن للمنظمة العامة تقديمها بالشكل المناسب. وتشبه الخدمات الواقعة هنا الخدمات الواقعة في خانة الاستفهام في مصفوفة مجموعة بوسطن. وعلى هذا فإن الاستراتيجية المناسبة هي تدعيم الإمكانات الداخلية للمنظمة ومحاولة توفير التدعيم القوي حتى يمكن توفير الموارد اللازمة لهذه الخدمة، وعلى رأسها الإدارة الإحترافية بالطبع.

٣- أما الخدمات التي تقع في الخلية الثالثة فهي الخدمات التي تحتل أهمية أقل وبالتالي توضع في مؤخرة الخدمات التي تقدمها المنظمة العامة Back Drawer Issue، لأنها لا تحظى بتأييد الرأي العام وبالتالي لا تحصل على التمويل اللازم من الدولة (جاذبيتها منخفضة)، وفي نفس الوقت فإن إمكانات المنظمة العامة ضعيفة جداً ولا تستطيع تقديم هذه الخدمة بأسلوب مناسب لجماهيرها، وتتساوى هذه الخدمات مع الخدمات الموجودة في خانة الكلاب في مصفوفة

مجموعة بوسطن. وسوف يضطر المدير لوضع هذه الخدمة في مؤخرة الخدمات التي تقدمها المنظمة. ومن هنا فإن الاستراتيجية المناسبة تتوقف على مدى أهمية الخدمة وارتباطها برسالة المنظمة، فإذا كانت الخدمة أساسية طبقاً لميثاق المنظمة ورسالتها، فإن المدير لابد أن يركز على لفت نظر الرأي العام لهذه الخدمة وخلق الحاجة إليها وأداء هذه الخدمة بالفاعلية والكفاءة المطلوبة. والعكس إذا كانت الخدمة ليست ضمن أولويات رسالة المنظمة فيمكن الاحتفاظ بها عند أدنى حد أو إلغائها.

٤- وأخيراً فإن الخدمات التي تقع في الخلية الرابعة والتي تسمى Golden Fleece فتتسم بأن المنظمة لديها قدرات عالية لتقديم هذه الخدمة، لكن الحاجة ضعيفة إليها من قبل المجتمع وبالتالي فإن تأييده لهذه الخدمة ضعيف. ويتساوى موقف هذه الخدمات مع الخدمات الموجودة في خانة البقر الحلوب في مصفوفة بوسطن الاستشارية. والمشكلة التي تواجه المدير وفي نفس الوقت الاستراتيجية المطلوبة تتركز في تحسين إدراك الجمهور لهذه الخدمة للحصول على تأييد المجتمع لها، خاصة وأن المنظمة العامة لديها من الإمكانيات البشرية والمالية والمادية ما يمكنها من تقديم هذه الخدمة للجمهور بالكفاءة والفاعلية المطلوبة..

(١)

أحياناً نشاهد عمال يقومون برصف الشارع، ثم بعد فترة قصيرة نشاهد عمال يقومون بحفر نفس الشارع لتركيب مواسير المجاري، ثم يأتي العمال لرصف الشارع مرة أخرى. وبعد فترة نشاهد عمال يقومون بحفر الشارع مرة أخرى لتركيب خطوط للتليفونات، ثم يعود العمال مرة ثالثة لرصف نفس الشارع.

وإذا حدث فإن هناك مشكلة تنظيمية حيث لا يوجد تنسيق بين الإدارات التابع لها هؤلاء العمال بالرغم من أنهم يعملون جميعهم في محافظة واحدة.

وإذا حدث هذا فإننا أمام مشكلة تنظيمية!!

(٢)

- علي: ماذا تريد مني؟
- محمود: أريدك أن تنهى تعاملات المواطنين بسرعة؟
- علي: أنا أنهي ما يأتي إلىّ من تعاملات بسرعة؟ وبالمناسبة هذا ليس من شأنك؟ أنت لست رئيسي؟
- محمود: هذا شأني لأننا جميعاً في منظمة واحدة؟ وأنا حالياً رئيسك لأن رئيسك المباشر في إجازة وأنا المسئول عن هذا القسم الآن؟
- علي: أنا أعمل على قدر المرتب الذي أحصل عليه!! ولن تزيد سرعتي عن ذلك ولا تستطيع أن تعمل أي شئ لي!!

إذا سمعنا هذا الحوار فإننا أمام مشكلة تنظيمية أخرى!!

(٣)

إذا وجدت طوابير كثيرة، وموظفين يطلبون من الجمهور الكثير من الأوراق والمستندات، وإذا سمعت عبارة فوت علينا بكرة، وإذا وجدت الكثير من المواطنين واقفين أمام مكتب مغلق والموظف غير موجود، البعض يعترض، البعض صامت..

إذا وجدت هذا فإنت أمام منظمة بيروقراطية.. وأمامك مشكلة تنظيمية ثالثة!!

(٤)

"ولما كان الرئيس المنتخب كلينتون قد اختار عشرة وزراء فقط بواقع وزير لكل ٢٥ مليون أمريكي، فإننا لو طبقنا النظام الأمريكي بتحديد عدد الوزراء حسب تعداد السكان عندنا "٥٥" مليون فسوف نكتفي في هذه الحالة بتعيين وزيرين فقط..".

ويعكس هذا مشكلة تنظيمية رابعة!!

الحكومة الالكترونية في مصر

أعلن الدكتور أحمد نظيف وزير الاتصالات والمعلومات أن الوزارة ستبدأ في سبتمبر المقبل تنفيذ مشروع الحكومة الالكترونية وهو أول مشروع مصري يهدف إلى تطوير الأداء الحكومي من خلال تكنولوجيا المعلومات، وتبسيط الإجراءات على المواطنين والهيئات الخاصة عند التعامل مع الأجهزة الحكومية.

وقال الوزير أن المشروع سيعمل على دعم الوسائل التي تقدم بها الخدمات المختلفة للجمهور في المصالح الحكومية، مثل تجديد رخص القيادة، دفع المخالفات المرورية، دفع فواتير الكهرباء والمياه، استصدار بطاقات التأمين الصحي وغيرها من الخدمات الأساسية.

وأضاف أن المشروع يتضمن ثلاثة محاور أساسية: الأول ميكنة المعلومات التي تتم بين الحكومة والجمهور، ويتم من خلاله تنظيم برامج تدريبية للعاملين بالجهات الحكومية عن نظم المعلومات واستخدام الحاسبات الآلية.

ويتضمن المحور الثاني ميكنة العمل في التعاملات التي تجرى بين الحكومة والشركات الخاصة. وتقضي بإنجاز الأعمال الحكومية من خلال

الربط الالكتروني من خلال شبكات اتصالات معلومات من مختلف الأجهزة الحكومية، تخطيط وتنفيذ موقع شامل على شبكة الانترنت يمكن من خلاله الدخول إلى مختلف الجهات الحكومية، والتعامل معها لإصدار التأشيرات وإنجاز الرخص التجارية للمستثمرين والراغبين في تنفيذ مشاريع اقتصادية، استخدام شبكة الانترنت في الحصول على جميع المعلومات والخدمات من الجهات الحكومية.

أما المحور الثالث فهو ميكنة العمل بين الحكومة والحكومة من خلال التوسع في شبكات الاتصالات والمعلومات بين الجهات، وتعميم خدمات الانترنت ضمن العمليات الحكومية والإدارية الداخلية وذلك لتحسين الإجراءات وتنشيط الأجهزة الحكومية وتطوير عملية الأنشطة وتبادل المعلومات.

الأهرام ٢٠٠١

تطبيق عملى للمفاهيم

مقدمـة:

بعد الانتهاء من عملية التخطيط ووضع رسالة المنظمة العامة، صياغة أهدافها، تحديد الخطة أو الاستراتيجية المناسبة، فإن الخطوة الثالثة هي تحديد من سيقوم بتنفيذ هذه الأهداف وكيف سيحققها وهذه هي مسئولية وظيفة التنظيم. وتحدد وظيفة التنظيم في تحديد من سيعمل ماذا، ومن سيعمل مع من، وكيف يمكن استخدام القدرات البشرية في المنظمة العامة لتحقيق الأهداف والخطط الموضوعة سابقاً.

ولكي يتم تحقيق هذه الأهداف بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، فلابد أن تقوم الإدارة في المنظمة العامة بما يلي: (Kreitner, 1998)

١- تقسيم العمل بين الموظفين Division of Labor حيث يتم تقسيم العمل الضخم (الأهداف والرسالة) الخاصة بالمنظمة العامة إلى أجزاء يعهد بكل جزء إلى فرد أو قسم أو إدارة.

٢- تنسيق جهود الموظفين في المنظمة Coordination of Efforts فلا يمكن ترك كل موظف يعمل ما يريد ويترك ما لا يريد، بل لابد من تنسيق الجهود بين الأفراد والأقسام والإدارات حتى يمكن تحقيق الأهداف بدون صراع.

٣- وجود هدف أو غرض مشترك Common Goal or Purpose حيث لا يمكن تنسيق الجهود إلا إذا كان هناك هدف ورسالة مشتركة يوافق عليها ويفهمها الجميع ويعملون من أجلها.

٤- تعدد مستويات السلطة Hirarchy of Authority حيث لابد من تقسيم العمل بين الأفراد ثم تجميع الأفراد الذين يؤدون أعمال مرتبطة في قسم واحد ثم تجميع مجموعة من الأقسام فى إداراة ومن هنا تأتي مستويات السلطة المختلفة.

وتعالج وظيفة التنظيم كل الأبعاد السابقة. ويلاحظ أن الطريقة التي تنظم بها المنظمات العامة أعمالها (أسلوب تقسيم العمل، شكل تفويض السلطة، تحديد حجم الأقسام والوظائف) تؤثر بدرجة كبيرة على تحقيق هذه المنظمة لأهدافها. فالمهام قد تكون متخصصة جداً عند تقسيم العمل، السلطة قد تفوض أو لا تفوض وبالتالي تصبح مركزية، حجم الأقسام قد يكون كبيراً أو صغيراً.. الخ). ومن هنا يختلف التنظيم الإداري للمنظمات العامة وبالتالي للدولة (من حيث درجة البيروقراطية والتمسك بالإجراءات والقواعد، ونوعية الخدمات التي يقدمها وشكل تقديم هذه الخدمات) على المرحلة الحضارية التي تمر بها الدولة ومستوى وعي شعوبها. وبالطبع تختلف هذه الأبعاد بين الدول المتقدمة والدول النامية. ففي الدول المتقدمة يهدف التنظيم إلى تقديم الخدمة المطلوبة بالأسلوب الذي يرضي المواطنين وهذا يتطلب هياكل تنظيمية مرنة تركز على النتائج. وعلى العكس تزداد البيروقراطية والسيطرة والمركزية في الهياكل التنظيمية للدول النامية.

وسيعالج المؤلف موضوع التنظيم في الإدارة العامة من خلال تناول الموضوعات التالية:

* نظريات التنظيم.
* المداخل المختلفة لتصميم المنظمة العامة.
* العوامل المؤثرة في تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمات العامة.
* أبعاد الهيكل التنظيمي في المنظمات العامة.
* ملامح الهيكل التنظيمي في القرن الحادي والعشرين.
* خصائص الهيكل التنظيمي الناجح.
* التنظيم الإداري للدولة:
  - الإدارة المركزية للدولة.
  - الإدارة المحلية.
* نماذج إدارة المنظمات العامة في الواقع العملي.

نظريات التنظيم:

هناك نظريتان للتنظيم وهما النظرية التقليدية والنظرية الحديثة. والملاحظ أن النظرية التقليدية تفكر في المنظمة على أنها نظام مغلق في التفكير Closed System Thinking فطبقاً لهذه النظرية، فإن البيئة المحيطة بالمنظمة يمكن التنبؤ بها بسهولة ويمكن التقليل من عدم التأكد الموجود في البيئة من خلال التخطيط الجيد والرقابة الصارمة. ويمكن منع التغيرات التي تحدث في البيئة من أن تؤثر أو تغير فى المنظمة العامة وهدف المنظمة في هذه الحالة هو تحقيق الكفاءة الاقتصادية طبقاً لما تراه هي. وعلى العكس تماماً تنظر النظريات الحديثة للمنظمة على أنها نظام مفتوح تتعامل وتتفاعل باستمرار مع البيئة المحيطة، ولا يمكن منع ما يحدث في البيئة من أن يؤثر على المنظمة العامة وعلى هذا فإن هدف المنظمة هنا هو محاولة البقاء Survival في ظل التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة.

ويوضح الشكل التالي الفرق بين النظريتين:

أوجه المقارنة	النظرية التقليدية	النظرية الحديثة
الإطار العام	* نظام تفكير مغلق * منع ما يحدث في البيئة من أن يؤثر في المنظمة.	* نظام مفتوح. * التفاعل مع ما يحدث في البيئة لأنه سيؤثر على المنظمة.
الهدف الرئيسي للمنظمة	* الكفاءة الاقتصادية.	* البقاء والقدرة على التعامل مع بيئة متغيرة باستمرار
النظر للبيئة المحيطة	* يمكن التنبؤ بها والتعامل معها والسيطرة عليها.	* لا يمكن التنبؤ بها.
النظر للمنظمة	* العوامل التي تؤثر في الأهداف معروفة. * يمكن التقليل من آثار عدم التأكد من خلال التخطيط والرقابة المحكمة	* العوامل المحيطة بالمنظمة لا يمكن التحكم فيها. * يصعب حصر هذه العوامل بسهولة

شكل (٦/١) الفرق بين النظرية التقليدية والحديثة للتنظيم

وبالإضافة إلى هاتان النظريتان ظهرت نظرية ثالثة هي النظرية المواقفية وعلى هذا سيتناول المؤلف نظريات التنظيم التالية والتي يستطيع مدير المنظمة العامة اختيار ما يناسبه منها في ضوء ظروفه الداخلية والخارجية وهي:

١- النظرية التقليدية.
٢- النظرية الحديثة.
٣- النظرية المواقفية.

النظرية التقليدية:

تتمثل النظرية التقليدية في إسهامات كل من تايلور وفايول وماكس ويبر ولقد نظر فايول للتنظيم على أنه أحد وظائف المنظمة الخمسة الرئيسية. أما تايلور فقد ركز على التحديد الدقيق والمحكم للاختصاصات والاهتمام بالقواعد والإجراءات. ومن الملاحظ أن هؤلاء قد أيدوا التنظيمات التي تعتمد على السلطة والرقابة المحكمة Controlled Authoritarian Organizations. فعلى سبيل المثال تم التركيز على تقليل نطاق الإشراف بحيث لا يتعدى ستة أفراد، كما أن الإشراف المباشر وطاعة المرؤوس لرئيسه كانت أيضاً الشغل الشاغل للمدير. ومن هنا تم التركيز على مبادئ أربعة رئيسية لهذه التنظيمات وهي:

١- تساوي السلطة مع المسئولية.
٢- التحديد الواضح للمستويات الإدارية داخل المنظمة.
٣- وحدة الأمر، أي أن الموظف يحصل على أوامره من مدير واحد فقط.
٤- تفويض السلطة لأسفل مع عدم تفويض المسئولية.

ويلاحظ أن هذه النتائج كانت تناسب العصر الذي طبقت فيه وهذه نقطة هامة يجب أخذها في الحسبان عند تناولنا لهذه النتائج.

النموذج البيروقراطي لماكس ويبر:

يعتبر التنظيم البيروقراطي لماكس ويبر ضمن هذه المدرسة. ولقد وصف ماكس ويبر هذا النموذج بأنه النموذج الكفء والرشيد. وهو يرى أن هذا النوع من التنظيمات كفء لأنه يتمتع بالخصائص التالية:

١- تقسيم العمل وتحديد المهام بكل دقة ووضوح داخل المنظمة.
٢- تدرج السلطة والتحديد الدقيق لسلطة الأوامر.
٣- وجود إطار للإجراءات أي وجود قواعد وإجراءات لكل عمل أو وظيفة.
٤- هو تنظيم غير شخصي (لا يركز على من يتولى الوظيفة) بل يركز على الوظيفة بمعنى آخر يركز على ما يعرفه الأفراد What They Know وليس من هم هؤلاء الأفراد. كما يركز على معاملة كل الموظفين بعدالة.

ويجب أن يلاحظ أن ويبر قد اقترح هذا الهيكل في ضوء الظروف السائدة في ذلك الوقت Prevaling Circumstances حيث كانت ألمانيا تحاول التكيف مع الثروة الصناعية. ولقد تأثر ويبر بما كان يدور في المنظمات الحكومية العامة من ممارسات غير سليمة (من الاعتماد على الحكم الشخصي، تحكيم العاطفة، تعيين الأقارب والمعارف في الوظائف الحكومية.. الخ) في تفضيله للنموذج البيروقراطي وحاول الحد من ذلك من خلال اقتراح هذا التنظيم. ولقد تأثر ويبر بالتنظيمات العسكرية السائدة آنذاك والتي كانت تحقق نجاحاً بالطبع.

ومن الناحية النظرية، فإن نموذج البيروقراطية هو مثالي من حيث الكفاءة. لكن من الناحية الفعلية، فإن هذا النوع من التنظيم لا يستجيب لحاجات ورغبات الموظفين، وغير كفء، وبطئ في الاستجابة لما يدور حول المنظمة من تغيرات وعلى هذا فإن لفظ البيروقراطية أصبح لفظاً غير محبباً الآن. لكننا لا ننكر أن أى منظمة لا تخلو من البيروقراطية، لكنها درجات، المهم ألا تصبح البيروقراطية هدفاً في حد ذاتها، وأن لا تتعدى البيروقراطية الحدود المسموح بها.

التحديات التي واجهت النظرية التقليدية:

نظراً لأن التوصيات الجامدة للنظرية التقليدية في التنظيم والإدارة لم تصلح لكل المواقف التي طبقت فيها، فإنها واجهت انتقادات. فالتنظيم الذي طبق بنجاح في الجيوش أو في المنظمات الصغيرة، لم ينجح في المنظمات الكبرى المعقدة.

فمثلاً لم تحقق مبادئ فايول والوظائف العامة التي اقترحها للإدارة النجاح المطلوب. كما أوضحت التجارب أن المنظمة ومشاكلها أكبر وأعقد بكثير من مجرد إطاعة الأوامر التي ركز عليها تايلور. وبرغم تركيز ويبر على الكفاءة التنظيمية في نظامه البيروقراطي، إلا أن البيروقراطية أصبحت هي معيار عدم الكفاءة في الواقع العملي. وبالإضافة إلى ما سبق ظهرت انتقادات أخرى لهذا النوع من التنظيم وهي:

١-ركزت النظرية التقليدية على أن السلطة تكون من أعلى لأسفل. لكن شيستر برنارد نادى بنظرية هامة وهي نظرية قبول السلطة Acceptance theory of authority حيث أن قبول سلطة المدير مرهونة بالقوة Power التي يملكها المدير وبرغبة مرؤوسيه في قبولها. ولقد فتحت نظرية القبول لبرنارد إلى ظهور الكثير من الأفكار أهمها ظهور التنظيمات غير الرسمية والاتصالات من أسفل لأعلى والتي تعتمد على الصداقة والثقة أكثر من اعتمادها على القواعد والإجراءات.

٢-برغم أن الهياكل التقليدية قد ركزت على الكفاءة والفاعلية، إلا أن التغيرات التي حدثت في البيئة المحيطة بالمنظمات قد منعت المنظمات من تحقيق ذلك. فمتطلبات العملاء المتزايدة والضغوط البيئية المحيطة أظهرت مدى الحاجة إلى منظمات أكثر قدرة على التكيف مع هذه المتطلبات More Adaptive Organizations. وعلى هذا ظهر من التطبيق العملي أن الكثير من مبادئ النظرية التقليدية غير علمية.

٣-أن الاعتماد على القواعد والإجراءات يحد من مرونة المنظمة واستجابتها لما يحدث من تغييرات في البيئة المحيطة (طموحات العملاء وتغيير حاجاتهم، تطور التكنولوجيا المتاحة.. الخ).

٤- إن التقيد الحرفي بسلسلة الأوامر يؤدي إلى بطء تدفق المعلومات، مما يؤدي بالطبع إلى بطء اتخاذ القرار، وهذا يعتبر تهديد خطير خاصة في عالم اليوم والذي يتسم بالتغيير السريع.

٥- عدم تشجيع الموظفين على تحمل المسئولية وقتل روح المبادرة والابتكار.

٦- لم يأخذ هذا النوع من التنظيمات في الاعتبار التنظيم غير الرسمي والذي قد يكون أحياناً في صالح المنظمة.

٧- يتجاهل هذا التنظيم حاجات ورغبات الأفراد، ورغبتهم في المشاركة واتخاذ القرارات.

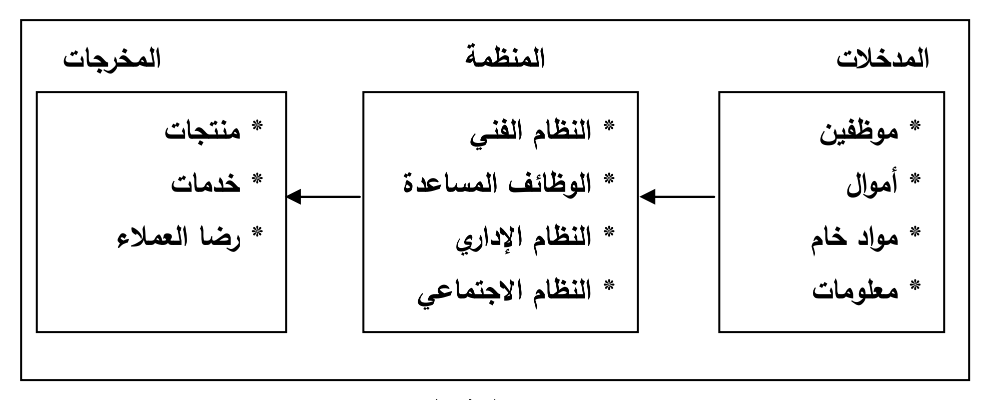
والمهم أن هذه الانتقادات وغيرها قد أظهرت مدى الحاجة إلى النظر إلى المنظمات من منظور جديد New Ways وهذا ما دفع إلى ظهور النظرية الحديثة.

(٢) النظرية الحديثة:

اهتمت النظرية الحديثة بالنظر إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح Open System. وتعكس هذه النظرية مدخل عملي للعلاقة بين المنظمة والبيئة المحيطة، لأن المنظمة هي كائن حي يعمل في هذه البيئة في النهاية. ويلاحظ أن المنظمة هي نظام مكون من نظم فرعية متفاعلة. والمنظمة ذاتها نظام فرعي متفاعل مع أنظمة فرعية أخرى تتفاعل مع نظم اقتصادية وسياسية وثقافية أكبر.

المنظمة كنظام مفتوح:

يساعد النظر إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح في الاهتمام بتفاعل المنظمة وتكيفها مع متطلبات البيئة المحيطة. فالمنظمة تحصل على مدخلاتها من الموظفين والمواد والأموال والمعلومات من البيئة المحيطة، ولابد أن تكون هذه المدخلات مناسبة للمنظمة (الموظفين المتميزين مثلاً). وفي نفس الوقت وهذا هو الأهم تصدر المنظمة مخرجاتها والتي يجب أن تكون متوافقة مع ما تطلبه البيئة (الخدمات والمنتجات). ولكي تخرج المنظمة مخرجاتها بالشكل المطلوب فلابد من تنظيم نفسها من الداخل بطريقة تفاعلية متكاملة كما يتضح من الشكل التالي:



شكل (٢/٦)

المنظمة كنظام مفتوح

وينظر إلى المدخل السلوكي The Behavioral Approach على أنه من أهم مساهمات النظريات الحديثة. وبينما ركزت النظرية الكلاسيكية على مظاهر الرشد والكفاءة والانضباط في التنظيم، فإن أصحاب المدخل السلوكي قد اهتموا بالتركيز على الجانب الإنساني في التنظيم Human Side. ويلاحظ أن علماء المدخل السلوكي لم يتجاهلوا تماماً النتائج التي نادى بها علماء المدخل الكلاسيكي. وهناك نماذج متعددة تندرج تحت هذه النظرية ولكننا سنختار نموذجان يندرجان تحت هذا المدخل وهما:

(١) أنماط التنظيم لليكرت Likert's System.

(٢) نظرية النظم الاجتماعية الفنية Sociotechnical System Theory.

١- أنماط التنظيم لليكرت Likert's Systems:

قام ليكرت بدارسة العلاقة بين التصميم التنظيمي للمنظمة Organization Design وفاعلية المنظمة Organizational effectiveness وقام بتحليل المنظمات على أساس ثمانية أبعاد وهي: (١) نمط القيادة، (٢) أسلوب التحفيز، (٣) شكل الاتصالات وأسلوب تدفقها، (٤) شكل التفاعل بين أعضاء المنظمة،

(٥) مدى تركز أو عدم تركز عملية اتخاذ القرار، (٦) كيفية وضع أهداف المنظمة، (٧) شكل الرقابة المستخدمة، (٨) أهداف الأداء.

وفي ضوء هذه المعايير توصل ليكرت إلى أن هناك في الواقع العملي أربعة أنواع أو أنماط من المنظمات، أحدهما يعكس الفكر الكلاسيكي والذي يعتمد على السلطة الرسمية بشكل أساسي وعلى سلسلة الأمر في كل مستوى من المستويات الإدارية وهذا هو النمط رقم (١)، وفي الجانب الآخر، هناك التنظيم الذي يعكس التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين، مع الاعتماد على التحفيز، والتفاعل الحر بدون قيود وهذا هو النمط رقم (٤). ويقع بين النمط الأول والنمط الرابع كل من النمط الثاني والثالث واللذان يعكسان مرحلة متوسطة بين المنظمات التي تركز على السلطة الإدارية الرسمية والمنظمات التي تركز على العلاقة التعاونية بين الرؤساء والمرؤوسين. ويوضح الجدول التالي الفرق بين النمطين.

جدول رقم (١/٦) مقارنة بين نمطي التنظيم لليكرت

الخصائص	النمط رقم (١)	النمط رقم (٤)
(١) **نمط القيادة**	– المديرين لا يثقون في المرؤوسين. – نادراً ما يدعم المديرين مجهودات وأعمال المرؤوسين. – لا يشرك المديرين الموظفين في حل المشكلات	– يثق المديرين في المرؤوسين ثقة كبيرة. – يدعم المديرين مجهودات وأعمال مرؤوسيهم. – يشرك المديرين الموظفين في حل المشكلات
(٢) **التحفيز**	– الإدارة العليا مسئولة عن إنجاز الأهداف. – تستخدم الإدارة نظم التخويف والتهديد والعقاب في تحفيز الموظفين	– كل أعضاء المنظمة مسئولين عن إنجاز الأهداف. – تستخدم الإدارة العليا الحوافز والمشاركة كأسلوب لتحفيز الموظفين.
(٣) **الاتصالات**	– المعلومات من أعلى، وبالتالي لا تعرف الإدارة شيئاً عن مشكلات الموظفين. – نادراً ما يحدث تبادل للمعلومات عن أهداف المنظمة بين الإدارة والمرؤوسين.	– تتدفق المعلومات من أعلى لأسفل، ومن أسفل لأعلى، وأفقياً وبالتالي تعرف الإدارة مشاكل الموظفين. – هناك تبادل مستمر للمعلومات عن أهداف المنظمة بين الإدارة والمرؤوسين.
(٤) **شكل التفاعل**	– نادراً ما يحدث تفاعل بين أعضاء المنظمة خارج أقسامهم، ونادراً ما يعملون في فرق عمل.	– هناك تفاعل بين أعضاء القسم وزملائهم في الاقسام الأخرى. ودائماً ما يعملون في فرق عمل.

الخصائص	النمط رقم (١)	النمط رقم (٤)
	– تـأثير المـوظفين ضـعيف جداً علـى أنشطة أقسامهم وأهدافها.	– للموظفين تأثير واضح على أنشطة أقسامهم وأهدافها.
(٥) اتخاذ القرارات	– القـرارات مركـزة فـي يـد القيادات العليا فقط. – لا يشـارك المـوظفين فـي عملية اتخاذ القرارات. – لا يشـارك المـوظفين فـي عملية صنع القرارات.	– القرارات لا مركزية. – يشارك الموظفين في اتخاذ القرارات. – يشارك الموظفين في عملية صنع القرارات
(٦) وضع الأهداف	– توضـع الأهـداف بواسـطة الإدارة العليـا، ثـم تقـاوم بواسطة الموظفين.	– يشارك الموظفين في وضع الأهـداف وبالتـالي فهـم يقبلونها ويدعمونها.
(٧) الرقابة	– الرقابة مركزة في يد الإدارة العليا. – بيانـات الرقابـة بوليسـية وبهدف العقاب في حالة انخفاض الأداء.	– الاهتمام بالأداء على مستوى المنظمة ككل. – البيانـات تسـتخدم لتـدعيم التوجيـه الـذاتي وحـل المشكلات.
(٨) أهداف الأداء	– يضـع المـدير أهـداف متوسطة للأداء. – لا يحصل الموظفين على التـدريب الكـافي لتطـوير مهاراتهم.	– يضع المديرون أهداف عالية للأداء. – الحصول على تدريب إداري راقي لتطوير مهاراتهم

Source: C. Bovee et al., Management, (New York: McGraw-Hill, Inc., 1993), P. 307.

وطبقاً لدراسات ليكرت اتضح أن المنظمات البيروقراطية أقل كفاءة وأقل فاعلية من المنظمات التي تعتمد في تصميمها على مراعاة حاجات ورغبات العنصر البشري. ويرى ليكرت أن انتقال المنظمات إلى النمط رقم (٤) سوف يساعدها على:

١- زيادة الإنتاجية Increase Productivity

٢- تقليل التكلفة Lower Costs

٣- تحسين الأداء Boost Performance

٤- زيادة رضاء العاملين Increase Employee Satisfaction

٥- تحسين علاقات العمل Improve Labor Relations

لابد أن يلاحظ القارئ أن أي تنظيم يحقق كل النتائج السابقة، فسيكون تنظيم مثالي وهذا ما يعكسه النمط رقم (٤). وأي مدير يحقق النتائج السابقة يكون مدير ناجح لكن ينقص هذا النموذج أنه قد لا يصلح لكل أنواع المنظمات ولا لكل المواقف نظراً لعدم مراعاته للظروف الخاصة بكل منظمة ومستوى التعليم والنضج الذي تتمتع به المنظمة وموظفيها.

ولقد توصل باحثان آخران لنتائج مشابهة لما توصل إليه ليكرت وهما (Burns & Stalker) حيث توصلا إلى أن هناك نوعين من الهياكل التنظيمية يمكن للمنظمة الاختيار من بينهما يوضحهما الشكل التالي:

الهيكل الميكانيكي الجامد Mechanistic Structure	الهيكل العضوي المرن Organic Structure
* العمل مقسم إلى مهام متخصصة لا تتغير إلا إذا قامت الإدارة بتغيير ذلك رسمياً.	* العمل المطلوب معرف من خلال مجموعة مهام Tasks مطلوبة لتحقيق الأهداف، ويتم تعديلها باستمرار لإدارة التداخل بينها.
* عمل كل عضو محدد بدقة في شكل حقوق، واجبات، طرق عمل.	* عمل كل عضو محدد بطريقة عامة في ضوء مسئوليته عن إنجاز المهام.
* السلطة، الرقابة، الاتصالات مهيكلة على أساس المستويات الإدارية.	* تحدد السلطة، الرقابة، الاتصالات على أساس مصلحة عملاء المنظمة.
* تتدفق المعلومات رأسياً.	* تتدفق المعلومات رأسياً وأفقياً.
* السلطة مركزة في أيدي الإدارة العليا.	* السلطة موزعة على الجميع والاعتماد على القوة Power.
* المديرون يوجهون الأنشطة ويتخذون القرارات والموظفون يقومون بتنفيذ الأوامر.	* يعمل المدير على أنه استشاري، ويقدم المعلومات والنصائح للموظفين.
* التركيز على الولاء للمنظمة، وعلى طاعة المديرين.	* التركيز على اهداف المنظمة بالدرجة الأولى (إشباع حاجة عملائها).

شكل رقم (٣/٦) الهيكل الميكانيكي والهيكل العضوي

(٣) النظرية المواقفية: The Contigency Approach

تركز هذه النظرية على حقيقتين هامتين فيما يتعلق باختيار التصميم التنظيمي المناسب لأي منظمة وهما:

١- أنه لا يوجد طريقة واحدة مثلى لتصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة.

٢- إن الطرق البديلة للتنظيم لا تعطي نفس التأثير.

وعلى عكس النظرية الكلاسيكية التي ترى أن هناك نمط واحد مثالي لكل المنظمات، ترى النظرية المواقفية أنه لا يوجد تصميم مناسب لكل أنواع المنظمات وعلى هذا فإن اختيار الهيكل التنظيمي المناسب يتوقف على ظروف كل منظمة.

العوامل المؤثرة في تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمات العامة:

يرى علماء النظرية المواقفية أن المنظمة تستطيع اختيار الهيكل التنظيمي المناسب لها لتحقيق أهدافها. لكن يتوقف الهيكل المناسب على خمسة عوامل رئيسية وهي:

(١) البيئة التي تعمل فيها المنظمة Environment

(٢) الاستراتيجية المطبقة في المنظمة العامة Strategy

(٣) التكنولوجيا المستخدمة بواسطة المنظمة Technology

(٤) حجم المنظمة العامة Size

(٥) دورة حياة المنظمة Organization Life Cycle

(١) البيئة : Environment

وتشير إلى مدى التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة العامة ومدى تعقد هذه البيئة وانعكاسها على المنظمة العامة، وبالتالي اختيار الهيكل التنظيمي المناسب. فإذا كانت البيئة تتغير بشدة حول المنظمة العامة وهو الحادث الآن، كالعولمة وثورة الاتصالات فإن الهيكل المناسب هو الهيكل العضوي أو النمط رقم (٤) لليكرت، أما إذا كانت المتغيرات بطيئة التغيير في المناخ الخارجي المحيط بالمنظمة العامة، فإن الهيكل المناسب هو الهيكل الميكانيكي أو النمط رقم (١) لليكرت.

(٢) الاستراتيجية : Strategy

وتعكس الاستراتيجية أي تغييرات تحدث في المنظمة من حيث أهدافها أو منتجاتها أو خدماتها، توسيع أو تضييق مجال عملها Scope أو رسالتها، أو وجود منظمات منافسة تعمل معها في نفس مجالها. ولقد تعرضت المنظمات العامة لتغيرات كثيرة في أهدافها وخدماتها ورسالتها والمناخ التنافسي الذي تعمل فيه. وعلى هذا أصبحت الاستراتيجية من العوامل الرئيسية التي تؤثر على الهيكل التنظيمي في هذه المنظمات حيث أن أي تغيير في الاستراتيجية يؤدي إلى تغيير مماثل في الهيكل حيث أن الهيكل عادة ما يتبع الاستراتيجية Structure Follows Strategy.

(٣) التكنولوجيا : Technology

إن العامل الثالث الذي يؤثر على الهيكل هو التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمة. والتكنولوجيا عبارة عن الخبرة، المعدات، الإجراءات المستخدمة في تحويل المدخلات إلى منتجات ومخرجات. وتغطي التكنولوجيا العناصر الملموسة (مثل المعدات والأدوات) والعناصر غير الملموسة (مثل تدفق الأنشطة ومهارات العاملين)، ولقد انتشرت التكنولوجيا في الكثير من المنظمات الحكومية في العالم المتقدم، وبدأنا نسمع عن الحكومات الالكترونية التي تستخدم التكنولوجيا في عملياتها. ولاشك أن هذا يؤثر كثيراً على الهيكل التنظيمي ودرجة المرونة المطلوبة وعلى أجزاء ومكونات الهيكل ذاتها.

(٤) الحجم : Size

حيث يختلف بالطبع الهيكل التنظيمي للمنظمات الكبرى عن المنظمات الصغرى (من حيث عدد الموظفين). فالمنظمات الصغيرة / الإدارات الصغيرة قد تعهد للموظف القيام بأكثر من وظيفة. ويختلف الوضع في المنظمات الكبيرة

(كالمنظمات العامة) التي تحتاج إلى تنسيق أكثر، واستخدام الاستشاريين أكثر لكنها لابد أن تعتمد على اللامركزية. لكن المشكلة الرئيسية هي البعد عن العملاء وعن الموظفين، بالإضافة إلى إضعاف صلة المنظمة بما يحدث في البيئة الخارجية وهذا ما يحدث في المنظمات العامة.

(٥) حياة المنظمة : Organization Life Cycle

تمر المنظمة العامة في مراحل تطورها بعدة مراحل. فقد تبدأ المنظمة صغيرة ثم تنضج، تكبر بعد ذلك وتتغير طبقاً لدرجة النمو الحضاري للدولة ويؤثر هذا على مكونات الهيكل التنظيمي. فقد تكون هذه المراحل واضحة في المشروعات الخاصة، حيث يبدأ المشروع صغيراً يقوم صاحبه بكل الأنشطة، ثم يلي ذلك الاستعانة بالمتخصصين شيئاً فشيئاً حتى يكبر المشروع ويصل إلى مرحلة النضج، يتسع الهيكل وتستخدم فرق العمل والإدارة الجماعية.

ونفس الكلام ينطبق على المنظمات العامة فقد تبدأ الهياكل التنظيمية لهذه المنظمات بدون اختصاصات واضحة أو حتى بدون وجود هياكل رسمية، ثم يلي ذلك محاولة ضبط الأمور بوضع هيكل رسمي ربما يركز على الرسميات. وقد يؤدي هذا الهيكل إلى زيادة الروتين مما يدفع المنظمة العامة إلى الاتجاه إلى الهياكل المرنة، التي قد تكون أبسط وتميل إلى الشكل المسطح Flat، البعد عن الهياكل ذات المستويات الإدارية المتعددة Tall.

وبالإضافة إلى ما سبق من عوامل هناك عوامل أخرى تؤثر في تصميم الهيكل التنظيمي ومنها:

- نمط الإدارة والقيم التي تؤمن بها الإدارة العليا.
- نظرة الإدارة للعنصر البشري.
- نظرة الإدارة للمشاركة والتمكين.

أبعاد الهيكل التنظيمي في المنظمات العامة:

يلعب الهيكل التنظيمي في المنظمات العامة دوراً رئيسياً لأنه يؤثر في القوة التـي يمارسـها الفـرد Power وسـلطاته Authority، كيفيـة اتخـاذ القـرارات داخـل المنظمة، استراتيجية المنظمة، نمط القيادة، التحفيز، الفاعلية والكفاءة.

ويلاحظ أنه يمكن التفرقة بين منظمة وأخرى في ضوء الشكل الذي تأخذه أبعاد الهيكل.

ولقد حاول الكثير من كتاب الإدارة قياس الهيكل التنظيمي داخل المنظمة وتوصلوا لمجموعة من الأبعاد وهي (Rainey, 1991: Donnelly et al., 1998):

١- درجة المركزية Centralization وهي عبارة عن قياس أين تتركز السلطة Authority والقوة Power داخل المنظمـة أو بمعنـى آخـر هـل هنـاك لا مركزيـة فـي المنظمـة أم لا. فـإذا كانـت أغلـب السلطة والقوة تتركز فـي يد الإدارة العليا، فإن درجة المركزية تكون عالية. وهناك بعض الباحثين الذين قاسـوا هـذا البعـد مـن خـلال موقـع سـلطة اتخـاذ القـرارات، بمعنـى هـل كـل القرارات لابد أن توافق عليها الإدارة العليا، أو تأخذ موافقة الإدارة العليا أم لا.

٢- درجة الرسمية Formalization وهي عبارة عن مدى وجود قواعد محددة ومكتوبة للنتائج المطلوبة ولوسائل تحقيقها أو هي عبارة عن قياس درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي والإجراءات المستخدمة. وما إذا كان الهيكل والإجراءات تـم إقرارهمـا مـن خـلال قواعد وتعليمـات رسمية أم لا. وهنـاك بعض الباحثين الذين قاسوا هذا البعد من خلال سؤال العاملين عن عدد القواعد Rules الذين يتبعونها في عملهم، وهل كل تصرف يجب أن يكون من خلال القنوات الرسمية أم لا، هل توجد خريطة تنظيمية للمنظمة، دليل إجراءات، تعليمات رسمية.. الخ.

٣- درجة التعقد Complexity والتي تقاس من خلال عدد الوظائف داخل الهيكل، عدد الوحدات التنظيمية في الهيكل Subunits (الإدارات والأقسام)، عدد المستويات الإدارية.

ويلاحظ أن المنظمات التي تتسم بزيادة عدد وظائفها ووحداتها التنظيمية تكون أصعب وأعقد في الإدارة. ومن الملاحظ أن المنظمات العامة تتسم بدرجات عالية من المركزية والرسمية والتعقد حيث تتسم هياكلها التنظيمية بالتعقد وزيادة عدد الوحدات الفرعية (الإدارات والأقسام) وزيادة عدد المستويات الإدارية، بالإضافة إلى التزام موظفيها بالقواعد والإجراءات الرسمية وعدم المرونة، وأخيراً تتسم الهياكل التنظيمية في هذه المنظمات بتركيز شديد في السلطة في يد الإدارة العليا والرجوع إليها عادة في كل قرار.

ملامح الهيكل التنظيمي في القرن الحادي والعشرين:

أدت التغيرات التي حدثت خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين إلى ظهور ملامح للهيكل التنظيمي في القرن الحادي والعشرين. فقد أوضحت التجارب أن الهياكل التقليدية بطيئة، غير مستجيبة لمتطلبات العملاء ولما يحدث من تغيرات في البيئة المحيطة، كما أنها تعوق الابتكار والتجديد، ومكلفة، ومن الصعب إدارتها وتحقيق إنجاز من خلالها. لذا بدأت تظهر الملامح التالية للهياكل التنظيمية في القرن الحادي والعشرين وهي:

١- مستويات إدارية أقل: Fewer Layers فقد بدأت المنظمات ترى أن المستويات الكثيرة تؤدي إلى إعاقة العمل وزيادة التكلفة. واتجهت المنظمات إلى تقليل عدد المستويات الإدارية في الهيكل. فمثلاً قامت شركة جنرال اليكتريك بتقليل عدد المستويات الإدارية من ١٠ إلى ٤ فقط. كما قامت أكبر شركة للنحاس في الولايات المتحدة بتقليل المستويات الإدارية من ١٣ إلى ٨ فقط.

٢- فرق عمل أكثر More Teams من خلال تكوين فرق عمل من الإدارات المختلفة، استخدام فرق التطوير والتحسين المستمر، فرق أو دوائر الجودة، فرق العمل ذاتية الإدارة التي تدير نفسها Self Managed Teams. لكن يلاحظ أن زيادة فرق العمل تتطلب اتصالات فعالة، وثقة متبادلة بين الأفراد، مهارات تفاوض عالية، قدرة عالية على قيادة فرق العمل.

٣- نقل مزايا المشروع الصغير إلى الكيانات الكبرى Smallness Within Bigness أي خلق روح الشركة الصغيرة في الكيانات الكبرى Create Small – Copany Soul in a big – Company body.

بمعنى أن للمشروع الصغير فوائده، حيث الموظفين معروفون لبعضهم البعض، كما أنهم على اتصال مباشر مع عملائهم، ومع رؤوسائهم، الهدف هو نقل هذه الروح إلى المنظمات الكبرى.

التنظيم الإداري للدولة :

تعتبر وظيفة تنظيم الدولة من أصعب المهام الإدارية، حيث تعمل هذه الوظيفة على ربط كل مكونات الدولة وأجهزتها كي تعمل معاً في تناسق بهدف تحقيق أهداف الدولة وخدمة مواطنيها. وإذا نظرنا لوظيفة التنظيم على مستوى الدولة فنجد أنها تتضمن ما يلي:

١- تحديد المهام والمستويات الخاصة بإدارة الدولة وقيادتها وأجهزتها (رئيس الجمهورية – الوزارة – الأجهزة التشريعية.. الخ).

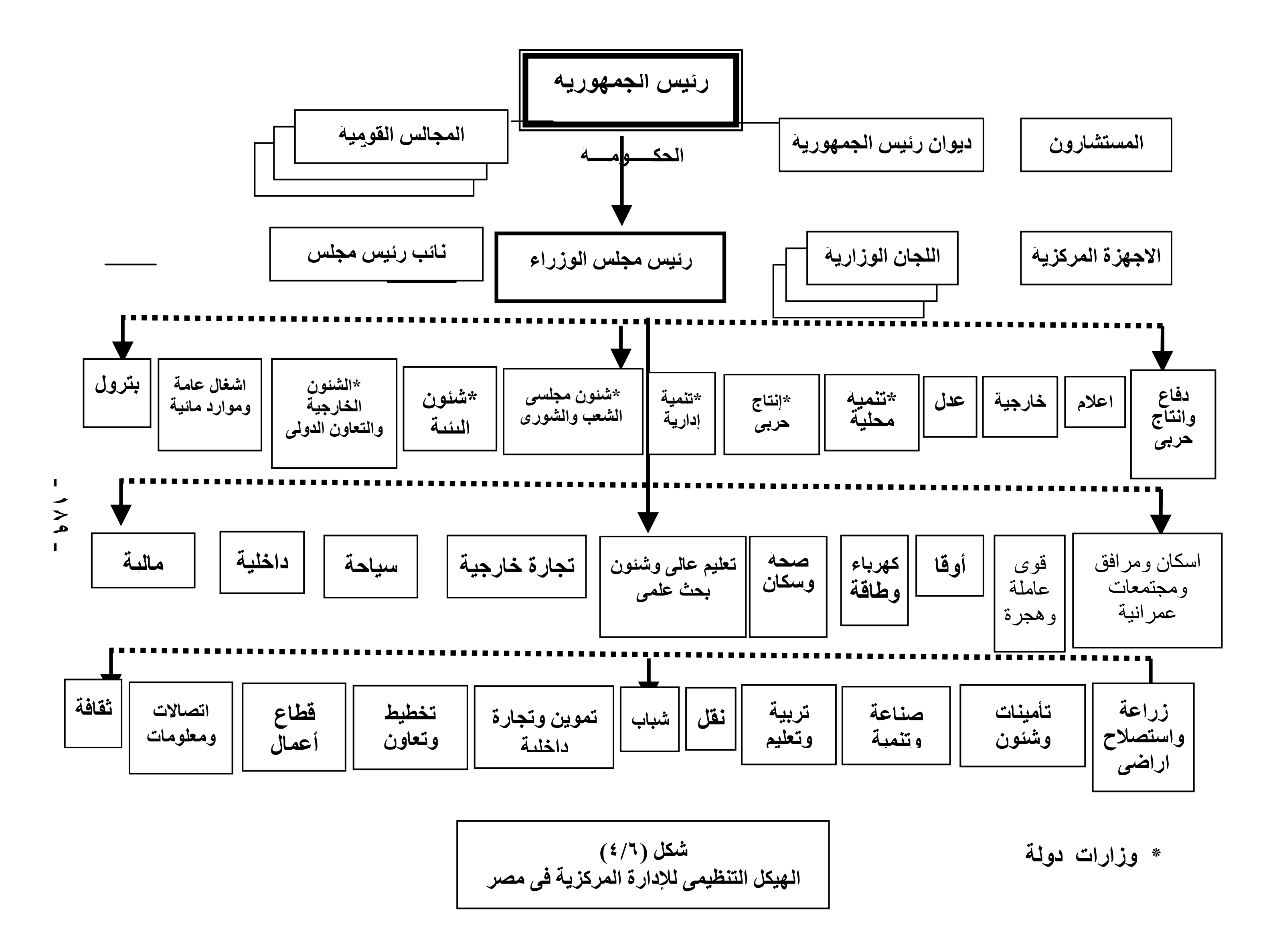
٢- تصميم الهيكل التنظيمي للدولة، الذي يمكنها من تحقيق أهدافها وخدمة مواطنيها.

وعنـد دراسـتنا للتنظـيم الإداري للدولـة، فإننـا سـنتعرض لدراسـة الحكومـة المركزية أو الإدارة المركزية أولاً ثم يلي ذلك الإدارة المحلية أو الحكم المحلي.

الإدارة المركزية للدولة :

تتألف الإدارة المركزية للدولة من رئيس الجمهورية ومجلس الوزراء الذي يضم ٣٣ وزيراً منهم ٦ وزراء دولة، بالإضافة إلى الأجهزة المركزية المساعدة.

ويوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي للحكومة المركزية بجمهورية مصر العربية.



شكل (٤/٦)
الهيكل التنظيمى للإدارة المركزية فى مصر

وفي ضوء الخريطة السابقة، سيتم مناقشة مكونات الحكومة المركزية والمحلية.

رئيس الجمهورية :

يحتل رئيس الجمهورية قمة الهيكل الإداري للدولة. ويضع الرئيس بالاشتراك مع مجلس الوزراء، أهداف الدولة وسياستها العليا (خدمة مواطنيها والحفاظ على أمنهم والارتقاء بمستوى معيشتهم).

مجلس الوزراء :

الحكومة هي الهيئة التنفيذية التي تقوم بالاشتراك مع الرئيس بوضع السياسة العامة وإعداد وصياغة الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف بالإضافة إلى مشروع الخطة العامة للدولة. ويتكون مجلس الوزراء من رئيس مجلس الوزراء ونوابه والوزراء. وتنحصر اختصاصات مجلس الوزراء في:

١- الاشتراك مع رئيس الجمهورية في وضع السياسة العامة للدولة والإشراف على تنفيذها.
٢- إعداد مشروع الخطة والموازنة العامة للدولة.
٣- توجيه وتنسيق ومتابعة أعمال الوزارات والوحدات التابعة لضمان تقديم الخدمة المطلوبة.

الوزارات :

تعتبر الوزارة هي الوحدة المسئولة عن تنفيذ المهام الموكولة للحكومة على حسب نوع هذه الوزارة. ويعتبر الوزير هو الرئيس الأعلى للوزارة ويتولى رسم سياسة الوزارة وصياغة رسالتها وإعداد رؤيتها المستقبلية في ضوء السياسة العامة لمجلس الوزراء.

الأجهزة المركزية المساعدة :

هناك العديد من الأجهزة والمجالس والهيئات المركزية المساعدة للحكومة المركزية سواء كانت تابعة لرئيس الجمهورية أو رئيس الوزراء ومنها:

١- الجهاز المركزي للمحاسبات.

٢- الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.

٣- المجالس القومية المتخصصة.

الإدارة المحلية في مصر:

حتى لا تتركز السلطة كلها في أيدي الحكومة المركزية بما يعوق الخدمات المقدمة للمواطنين في باقي أجزاء الدولة، فقد تم نقل بعض السلطات إلى المحافظات كي تستطيع إدارة شئونها. ويلعب نظام الإدارة المحلية أداة مفيدة – إذا أحسن تطبيقها – في هذا الشأن. ولكي ينجح نظام الإدارة المحلية يجب نقل السلطات كاملة إلى المحافظات.

وعند عرض أبعاد الهيكل التنظيمي أشرنا إلى أن هناك ثلاثة أبعاد لهذا الهيكل وهي المركزية والرسمية ودرجة التعقد. ولقد أوضحنا أن المركزية تعني تركيز السلطة في يد الإدارة العليا وهي هنا رئيس الجمهورية والحكومة

المركزية وعدم نقلها إلى السلطات المحلية، والتي تمثلها الإدارة المحلية. وتعتمد فكرة الإدارة المحلية على اللامركزية من خلال توزيع السلطات والواجبات بين السلطات المركزية والسلطات المحلية حتى تتمكن السلطات المركزية من التركيز على الأمور الاستراتيجية ووضع السياسات العليا، متابعة تطبيقها، وأن تتمكن السلطات المحلية من تسيير المرافق المحلية بالفاعلية المطلوبة لخدمة المواطنين.

ولزيادة فاعلية وكفاءة نظام الإدارة المحلية تقوم كل الدول بتقسيم الدولة إلى أقاليم أو ولايات أو محافظات وتقوم في نفس الوقت بنقل سلطات الدولة إلى هذه الأقاليم أو الولايات أو المحافظات. ولقد مر نظام الإدارة المحلية بعدة تطورات بدءاً من الاحتلال الفرنسي لمصر، مروراً بفترة حكم محمد علي، ثم احتلال الإنجليز لمصر، وأخيراً قيام ثورة ١٩٥٢. وبعد قيام الثورة جرت عدة تعديلات على نظام الإدارة المحلية حتى صدر القانون رقم ١٤٥ لعام ١٩٨٨ وتضمن ذلك عدة تنظيمات للإدارة المحلية وهي:

أ- وحدات الإدارة المحلية والتي تتمثل في المحافظات والمراكز والمدن والأحياء والقرى.

ب- المجلس الأعلى للإدارة المحلية.

جـ- الأقاليم الاقتصادية وهيئات التخطيط الإقليمي.

وتنقسم الأجهزة السابقة إلى مستويين، المستوى المركزي والمستوى المحلي وسيتم التعرض لأجهزة الإدارة المحلية على المستوى المركزي، ثم يلي ذلك عرض أجهزة الإدارة المحلية على المستوى المحلي.

أجهزة الإدارة المحلية على المستوى المركزي:

أ- المجلس الأعلى للإدارة المحلية:

يـرأس هـذا المجلـس رئـيس مجلـس الـوزراء وأعضـاؤه هـم الـوزير المختص بالإدارة المحلية والمحافظين ورؤساء المجالس المحلية للمحافظات، ويختص المجلس الأعلى للإدارة المحلية بما يلي:

- دعم وتطوير الإدارة المحلية والعمل على تحسين خدماتها.
- إجراء التنسيق اللازم بين المحافظات والوزارات والأقاليم.
- الموافقة على اقتراح فرض الضرائب المحلية.
- تقييم أداء المحافظات لعملها ومدى تحقيقها لأهدافها.

ب- الأقاليم الاقتصادية وهيئات التخطيط الإقليمي:

- الأقاليم الاقتصادية:

وهي تقسيم الدولة إلى أقاليم مكونة من محافظات متكاملة اقتصادياً، وقد تم تقسيم الدولة إلى سبعة أقاليم وهي:

١- إقليم القاهرة ويضم محافظات القاهرة والجيزة والقليوبية.

٢- إقلـيم الإسـكندرية ويضـم محافظـات الإسـكندرية والبحيـرة ومنطقة النوبارية وإقليم مطروح.

٣- إقلـيم الـدلتا وعاصـمته طنطـا ويضـم محافظـات المنوفيـة والغربية وكفر الشيخ ودمياط والدقهلية.

٤- إقليم قناة السويس ومحافظته الإسماعيلية ويضم محافظات سيناء وبورسعيد والإسماعيلية والشرقية والجزء الشمالي من محافظة البحر الأحمر حتى نهاية خليج السويس.

٥- إقليم أسيوط وعاصمته أسيوط ويشمل محافظتي أسيوط والوادي الجديد.

٦- إقليم شمال الصعيد وعاصمته المنيا ويضم محافظات بني سويف والمنيا والفيوم وجزءاً من شمال البحر الأحمر.

٧- إقليم جنوب الصعيد وعاصمته أسوان ويشمل محافظات سوهاج وقنا وأسوان والجزء الجنوبي من محافظة البحر الأحمر.

هيئة التخطيط الإقليمي:

تنشأ بكل إقليم هيئة للتخطيط الإقليمي وتتبع وزير التخطيط، ولها علاقة مع إدارات التخطيط والمتابعة بالمحافظات. وتختص الهيئة بالقيام بالبحوث والدراسات اللازمة للتعرف على إمكانيات وموارد الإقليم الطبيعية والبشرية وكيفية تطويرها، بالإضافة إلى اقتراح المشروعات اللازمة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية للإقليم.

الأجهزة المحلية على المستوى المحلي:

تتكون الأجهزة المحلية على المستوى المحلي من المحافظات، والمراكز والمدن والأحياء، والقرى، بالإضافة إلى المجالس الشعبية المحلية والمجالس التنفيذية بها وفيما يلي عرض مختصر لكل مهام هذه الوحدات وتشكيلها.

أولاً: الوحدات الإدارية على المستوى المحلي:

١ - المحافظات:

ويتم إنشاؤها وتحديد نطاقها بقرار من رئيس الجمهورية ويجوز أن يكون نطاق المحافظة مدينة واحدة أو أكثر من مدينة بالطبع، ويكون

للمحافظة ذات المدينة الواحدة الموارد والاختصاصات المقررة للمحافظة المدينة.

٢- المراكز والمدن والأحياء:

يتم إنشاؤها وتحديد نطاقها وتغيير أسمائها وإلغاؤها بقرار من رئيس الوزراء. ويراعى عند تقسيم المدن الكبرى إلى أحياء العنصر السكاني وتكامل وحدات الخدمات والإنتاج.

٣- القرى:

ويتم إنشاؤها وتحديد نطاقها وتغيير أسمائها وإلغاؤها بقرار من المحافظة، ويجوز أن يشمل نطاق الوحدة المحلية للقرية مجموعة من القرى المتجاورة.

ثانياً: المجالس الشعبية والتنفيذية:

١- المجالس الشعبية:

يكون لكل وحدة من وحدات الإدارة المحلية مجلس شعبي محلي يتشكل من أعضاء منتخبين انتخاباً مباشراً. وتتم الرقابة على هذه المجالس من خلال الرقابة الشعبية والبرلمانية والوصايا المركزية (الحكومة المركزية) أو المحلية (المحافظ).

وتختص هذه المجالس بما يلي:

- تحديد وإقرار خطة المشاركة الشعبية بالجهود والإمكانات الذاتية في المشروعات المحلية.
- تحديد وإقرار القواعد والسياسات العامة لإدارة واستخدامات ممتلكات وأصول الوحدة المحلية والتصرف فيها.

- رفع كفاءة المرافق المحلية ووضع قواعد تنظيمها وأسلوب متابعتها.

ويقوم المجلس الشعبي للمحافظة بالإشراف والرقابة على أعمال المجالس المحلية الأخرى وتعديل بعض قراراتها والتصديق على هذه القرارات بعد إقرارها.

٢- المجالس التنفيذية:

إذا كانت المجالس الشعبية تهتم بالنواحي الخاصة برسم السياسة والتوجيه والمتابعة، فإن المجالس التنفيذية كما يشير اسمها هي التي تقوم بتنفيذ الأعمال الخاصة بكل مستوى من المستويات التنفيذية. وعلى هذا فهناك خمس مجالس تنفيذية هي:

١- المجلس التنفيذي للمحافظة:

ويتكون من المحافظ رئيساً وعضوية كل من مساعدي المحافظ ورؤساء المراكز والمدن والأحياء ورؤساء المصالح والأجهزة العامة (الوزارات المختلفة) وسكرتير عام المحافظة. ويجتمع المجلس مرة كل شهر.

٢- المجلس التنفيذي للمركز:

يتكون من كل من رئيس المركز وعضوية كل من مديري إدارات الخدمات والإنتاج بالمركز ورؤساء المدن والقرى الواقعة في زمام المركز.

٣- المجلس التنفيذي للمدينة:

يتكون من رئيس المدينة وعضوية كل من مديري إدارة الخدمات والإنتاج وسكرتير المدينة.

٤- المجلس التنفيذي للحي:

يتكون من رئيس الحي وعضوية كل من رؤساء الأجهزة التنفيذية الواقعة في زمام الحي وسكرتير الحي.

٥- المجلس التنفيذي للقرية:

ويتكون من رئيس القرية وعضوية كل من رؤساء الأجهزة التنفيذية بالقرية وسكرتير القرية.

وتقوم الخمس مجالس السابقة بوضع الخطط اللازمة لتقديم الخدمات المطلوبة للجاهير ومتابعة ذلك يومياً.

نماذج إدارة المنظمات العامة في الواقع العملي:

قلنا سابقاً أن المنظمة هي انعكاس لمستوى حضارة الدولة ووعي مواطنيها وكلما زادت درجة رقي وحضارة الدولة اقتربت منظماتها العامة من منظماتها الخاصة من حيث أسلوب التعامل مع المواطنين أو العملاء.

وإذا كان البعض يرى أنه من الصعب وجود المنظمة الحكومية التي تعمل بنفس أسلوب المنظمات الخاصة. فكيف تدار المنظمات العامة إذن. ويجب (Mintzberg, 1996) على ذلك بأن هناك خمس نماذج موجودة بالفعل لإدارة أعمال الحكومة Models for managing government وهي:

١- النموذج الآلي في إدارة النظمة العامة:

The Government – as – Machine - Model

وينظر هذا النموذج للحكومة على أنها آلة a machine تدار من خلال القواعد Rules، والقوانين Regulations، المعايير المختلفة Standards. ويدار موظفيها وأنشطتها بنفس الأسلوب سواء على المستوى الأعلى

Superstrutare أو على المستوى الأدنى Micro Structure. فالمستوى الأدنى تراقب أعماله وأنشطته وموظفيه بنفس الأسلوب الذي يراقب هو به Controlled by من قبل المستوى الأعلى. ويتمشى هذا النموذج من أفكار تايلور والتي تنادي بأن هناك أسلوب أمثل واحد One Best Way لإدارة المنظمة.

ولقد تم تطوير هذا النموذج لمنع الفساد الإداري وللحد من النفوذ والتدخلات السياسية، ولهذا فقد كان محبباً في بداية هذا القرن حيث قد تم تطويره عام ١٩٣٠. وكان الشعار الاساسي لهذا النموذج هو: الرقابة Control، الرقابة Control، الرقابة Control. لكن يعاب على هذا النموذج جموده وعدم مرونته وعدم قدرته على الاستجابة لمبادرات الأفراد ولذا بدأ في الأفول خاصة في الدول المتقدمة. لكن يمكن القول إن هذا النموذج مازال سائداً بصورة أو بأخرى في معظم المنظمات الحكومية.

٢- نموذج إدارة الحكومة بأسلوب الشبكة:

The Government – as – Network Model

وهو على النقيض تماماً من النموذج الآلي السابق. فهو يعتمد على المرونة والحرية Loose بدلاً من القيود Tight، وعلى حرية الإدارة – Free Flowing بدلاً من الرقابة والتحكم Controlled، وعلى التفاعل وعمل الفريق بدلاً من العمل الفردي الذي يعتمد على الصراع والتناحر والتنافس. وينظر للحكومة هنا على أنها نظام متكامل ومتداخل Interwined System من العلاقات والتداخلات المعقدة Complex Network of Relations، وفي نفس الوقت الاعتماد على شبكة من الاتصالات غير الرسمية. ويعتمد هذا النموذج على شعار أساسي وهو: ربط الناس معاً Connect، الاتصال المستمر معهم

Communicate، والتعاون Collaborate، ويمكن هنا تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وفرق العمل حتى يمكن إرضاء العميل الخارجي.

٣- نموذج رقابة الأداء: The Performance – Control Model

وفي هذا النموذج تجد الإدارة نفسها وتحقق ذاتها من خلال الرقابة على الأداء. والشعار الأساسي لهذا النموذج هو: إفصل بين الإدارات وبعضها Isolate، حدد المسئوليات Assing، ثم قم بقياس الأداء Measure. ويهتم هذا النموذج بالنظر إلى المنظمة العامة على أنها منظمة خاصة، لكن من جانب واحد فقط هو هيمنة الجهة الأعلى على الجهات الأدنى ومن خلال الرقابة اللصيقة وليس الفعالة. حيث تتولى الجهة الأعلى عمليات التخطيط والرقابة. بينما تقوم الجهات الأدنى بالتنفيذ أو التطبيق فقط. ويؤدي هذا النموذج إلى الرجوع مرة أخرى إلى النموذج الآلي في إدارة المنظمات العامة لكنه في ثوب جديد أو بعنوان جديد New labels on old bottles فالنموذج يدعو إلى اللامركزية كي يمركز كل شئ في يديه، ثم يوسع المهام ويجعلها غير محددة وغامضة كي يسيطر هو It losens up in order to tighten up. وتؤدي هذه السيطرة إلى عدم المرونة وعدم قدرة الأفراد على الإبداع والتطوير والجرأة في اتخاذ القرار كما يلاحظ أن الفصل بين الإدارات وبعضها يجعل كل منها يعمل وكأنه في جزيرة منعزلة عن الإدارات الأخرى.

٤- نموذج الحكومة غير المرئية:

The Virtual – Government Model

ويطبق هذا النموذج في الدول المتقدمة كالولايات المتحدة، وبريطانيا، ونيوزيلندا. ويعتمد هذا النموذج على تصور أساسي وهو أن الحكومة الجيدة

هي التي لا تتدخل ولا ترى The best government is no government فلا يوجد جهاز حكومي بيروقراطي فوقي حيث يعهد بالخدمات والأنشطة الحكومية إلى القطاع الخاص وهو الذي يتولى تقديمها للجماهير. وعلى هذا فإن للحكومة دور هام هنا وهو تهيئة الجو ومتابعة وحدات القطاع الخاص وهي تؤدي هذه الخدمات الحكومية. وعلى هذا فإن الشعار الأساسي لهذا النموذج هو: خصخص الأنشطة الحكومية privitize، تعاقد مع القطاع الخاص لأداء هذه الخدمات Contract، قم بالتفاوض مع القطاع الخاص على معايير الخدمة المقدمة Negotiate.

٥- النموذج المعياري – الرقابى :

The Normative – Control Model

لم ينجح أي من النماذج السابقة في معالجة الهيكل الاجتماعي غيرالرسمي في المنظمات الحكومية. وعلى هذا لا يهتم هذا النموذج بالنظام System قدر اهتمامه بالروح Soul والقيم السائدة Values. وعلى هذا فهو يهتم باتجاهات Attitudes الناس أكثر من اهتمامه بالنواحي الكمية. وتعتمدالرقابة هنا على القيم Values والمعتقدات Beliefs. ويوجد هذا النموذج في المنظمات الخاصة الغربية ولا يكاد يكون موجود في أغلب المنظمات العامة، لكنه موجود في المنظمات العامة اليابانية. ويتميز هذا النموذج بخمسة خصائص رئيسية وهي:

١- الاختيار Selection حيث يتم اختيار الموظفين على أساس اتجاهاتهم Attitudes والقيم Values التي يؤمنون بها.

٢- الاهتمام بالنواحي الاجتماعية Socialization حيث يكون عضوية الفرد في المنظمة معتمدة على التزامه وولائه للمنظمة كنظام اجتماعي متكامل.

٣- التوجيه Guidance حيث يكون توجيه الأفراد داخل المنظمة العامة بناءً على قبولهم للمبادئ، أكثر من فرض الخطط عليهم ومن خلال وجود رؤية واضحة أكثر من وجود أهداف محددة.

٤- المسئولية Responsibility حيث يشارك أعضاء المنظمة جميعاً في المسئولية. ويحسون أنهم موضع ثقة وتدعيم من القائد.

٥- الحكم والتقييم Judgment حيث يتم تقييم الأداء من منظور مدى نجاح المنظمة العامة في إشباع رغبات طالبي الخدمة أو العملاء ويلاحظ أن شعار هذا النموذج هو: اختيار الموظفينٍ Select، اهتم بالنواحي الاجتماعية في العمل Socialize، ثم أحكم على الناس Judge، لكن أهم شئ هو الالتزام والولاء للمنظمة من قبل مقدمي الخدمة الذين تعاملهم الإدارة بكل التزام وحب والذين بدورهم يعاملون طالبي الخدمة بنفس الأسلوب.

ويلاحظ أنه لا يوجد نموذج واحد أفضل لكل الحالات، فالواقع يقول أننا نستخدمها جميعاً. فمصلحة الضرائب تستخدم النموذج الآلي، بينما تستخدم وزارة الخارجية الشبكة. لكن هناك نماذج تتجه للأسوأ وأخرى تتجه للأفضل ونحن نفضل وندعم الأفضل بالطبع. ويرى (mintzberg, 1996) أن الاتجاه سيكون نحو النموذج المعياري، كما أوضح اليابانيين أنه لا مفر من الاهتمام بالعنصر البشري من ناحية،

وتفانيه في عمله من ناحية أخرى. فالمنظمة بدون التزام من العنصر البشري كالفرد الذي بدون روح.

ويخلص (Mintzberg, 1996) إلى نتيجة أساسية وهي أن المنظمات العامة لابد أن تكون موجهة بالعميل Client – oriented وتقدم خدمات محترفة ترقى إلى السبب الأساسي التي أنشأت من أجله هذه المنظمات حتى تستطيع تحقيق رسالتها Mission الأساسية. وعلى هذا لابد من تحرير هذه المنظمات من البيروقراطية والروتين الحكومي. فكما نفخر بالمنظمات الخاصة القوية. فإننا لابد أن نفخر بالمنظمات العامة القوية التي تستطيع حماية هذه المنظمات الخاصة وتشرع لها وهذا هو الذي يخلق المجتمع المتوازن Balanced Society.

والآن: ما هو في رأيك النموذج المطبق في المنظمات العامة المصرية؟

الفصل السابع

القيادة الفعالة للمنظمات العامة

(١)

هناك قادة يصنعون مناصبهم، وهناك قادة تصنعهم المناصب.

الشيخ: محمد الغزالي

(٢)

"لم أرى عبقرياً يفرى فريه "

الرسول صلى الله عليه وسلم يصف يصف عمر

(٣)

سلام على شهدائنا في هذا اليوم العظيم، وسلام على البطل أنور السادات الذي انطبقت عليه مقولة سقراط: "ويل لمن يسبق عقله زمنه".

إن ٦ أكتوبر تجاوز روعة الأداء العسكري ليصبح رمزاً لمقدرة ومعجزة الإنسان المصري.. إنه عمل عظيم يضاف إلى واحد من ألف من أغانينا في حب مصر.

أحمد رجب

تطبيق عملى للمفاهيم

حتى القرنين السابع والثامن عشر كان إزدهار أي مملكة أو بلد يعتمد – إلى حد كبير – على كفاءة الملك أو القائد فإذا ما كان هناك ملك جيد، فستكون النتيجة مملكة جيدة، وإذا ما كان الملك قائداً عظيماً يتميز بالحكمة، فإن المملكة ستزدهر نتيجة لذلك.

ولقد تغير هذا المفهوم جذرياً، ويمكن أن نقارن ذلك بالمدخل الذي تبناه مؤسسو الولايات المتحدة الأمريكية، إن السؤال الهام الذي كان يطرح نفسه أمام اجتماع الجمعية التأسيسية لهؤلاء المؤسسون عام ١٧٨٧ لم يكن "من الذي يتولى الرئاسة"؟ أو من هو الزعيم؟ أو من هو أكثرنا حكمة؟ أو من سيكون الملك الأصلح؟ لا، فقد ركز مؤسسو الولايات المتحدة على أسئلة هامة وهي:

- أي العمليات والممارسات التي نحصل من خلالها على أو تؤدي إلى تخريج الرؤساء الأكفاء حتى بعد رحيلنا بسنوات طوال؟
- أي نوع من البلاد نريد تأسيسه؟ وعلى أس أساس نفعل ذلك؟
- كيف يقوم هذا البلد بوظيفته؟
- ما هي الخطوط العريضة والآليات التي نضعها كي نحصل على البلد الذي نتصوره (نحلم به)؟

إن توماس جيفرسون، وجيمس ماديسون، وجون أدمز لم يكونوا قادة ذوي شخصية جذابة من النمط الذي يقول "إن الأمر كله يعتمد عليّ" لا، فقد كانوا ذوي رؤية طموحة في التنظيم ووضعوا دستوراً يخضعون له، وكل زعماء المستقبل يخضعون له أيضاً. ولقد ركزوا على بناء دولة ورفضوا نموذج الملك أو القائد أو الزعيم.

Source: James Collins & J. Porras, built to Last, (New York: Harper Business, 200).

تطبيق عملى للمفاهيم

ينهض بمصر مخلص كفء

المقولة الشهيرة التى قالها الإمام محمد عبده: «إنما ينهض بالشرق مستبد عادل» تحولت عند بعض الشباب إلى «إنما ينهض بمصر أيديولوجى ينتمى لقبيلتى».

والحقيقة أن المعضلة فى مصر هى غياب الإخلاص للوطن والكفاءة فى إدارة الملفات. لماذا نجح لولا دا سيلفا «اليسارى» فى البرازيل؟ ولماذا نجحت مارجريت تاتشر «اليمينية» فى إنجلترا؟ ولماذا نجح أردوغان «الإسلامى» فى تركيا؟ ولماذا نجح مهاتير محمد «العلمانى» فى ماليزيا؟ ولماذا نجح تساو بينج «الشيوعى» فى الصين العملاقة؟ ولماذا نجح لى كوان يو «البراجماتى» فى سنغافورة الصغيرة؟ ولماذا نجح بارك تشانج هى «العسكرتارى» فى كوريا الجنوبية؟ ولماذا نجح بول كاجمى «الليبرالى» فى رواندا؟

قبل أن أجيب عن الأسئلة، تعالوا نضع الأساس المنهجى: «الثابت لا يفسر متغيراً والمتغير لا يفسر ثابتاً»، بعبارة أخرى لا يمكن أن أفسر نجاح كل هذه الأسماء السابقة النسبى بما بينهم من اختلافات، لأن هذه الاختلافات، لو كانت الأيديولوجيا على هذا القدر من الأهمية، كانت ينبغى أن تجعل بعضهم ينجح لأنه متمسك بالأيديولوجيات الصحيحة، وبعضهم يفشل لأنه متمسك بالأيديولوجيات الخطأ. لكن ما حدث أن أشخاصاً مختلفين فى سياقات مختلفة متبنين لأيديولوجيات مختلفة نجحوا، وهناك غيرهم متبنون لنفس الأيديولوجيات فشلوا.

هل تعرف مطعم «كشرى»

رائعاً وآخر فاشلاً؟ هل تعرف مطعم أكل هندى رائعاً وآخر فاشلاً؟ الإجابة غالباً «نعم»، والسر ليس فى كونه هندياً أو «كشرى»، القضية فى التفاصيل. القضية فى أن من يقوم على الإدارة «مخلص وشاطر»، ليس مخلصاً لنوعية الطعام ولكنه مخلص للزبون.

معظم هؤلاء الذين أشرت إليهم فى هذه المقالة لم يكونوا مخلصين لأيديولوجياتهم بل كانوا مخلصين لأوطانهم. تساو بينج الزعيم الصينى الذى جاء إلى السلطة فى السبعينات هو أول من أدخل فكرة «الأقاليم الاقتصادية الحرة» (Free Economic Zones) وهى مناطق اقتصادية منعزلة تماماً عن الفكر الاقتصادى الاشتراكى التقليدى وتدار بطريقة رأسمالية تماماً فى قلب الصين الشيوعية.

لى كوان يو، الزعيم السنغافورى الأهم، ورغم أنه كان ضد تدخل الدولة فى النشاط الاقتصادى تماماً، فإنه قبل به وخلد مقولته الشهيرة: «لا يعنينى إذا كانت القطة سوداء أم بيضاء، المهم أن تمسك بالفأر».

بل إن هؤلاء قبلوا أن يغيروا مساراتهم الأيديولوجية حين ثبت لهم خطؤها بما يتفق مع المقولة التى أوضحتها فى بدايةالمقالات بأن الأيديولوجيا مثل الدواء نأخذ منه بقدر ما نحتاج وليس ديناً نموت من أجل إثبات صحته. ما يستحق أن نموت من أجله هو الوطن والدين وليس الأيديولوجيا أو الحزب أو التنظيم.

وبالمناسبة فى أكثر من ثلث الحالات يصوّت النواب فى البرلمانات الديمقراطية ضد التوجه العام للحزب الذى ينتمون إليه، ولا يجدون غضاضة فى ذلك. وكلما ارتفع الجمود الحزبى أثناء عمليات التصويت، ارتفعت

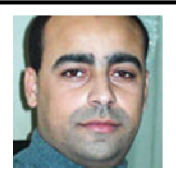
حدة الخلافات السياسية المفضية إلى استقطابات تضر بالدولة والمجتمع.

لا أخفى القارئ الكريم سراً، أكثر ما يزعجنى فى مصر، ليس الاختلاف الأيديولوجى، ولكن ضعف الكفاءة المذهل فى كل المجالات والقطاعات وتحت كل الأيديولوجيات ، لدرجة أفقدتنى الثقة فى الكثيرين. أعطنى شخصاً «مخلص لبلده وشاطر فى شغلته» وأنا عن نفسى معه. المسألة الآن أن كل الأيديولوجيين فى الضعف سواء. القضية ليست من يحكمنى ولا لأى أيديولوجيا أو حزب أو خلفية ينتمى، القضية كيف يحكمنى ووفقاً لأى برنامج عمل.

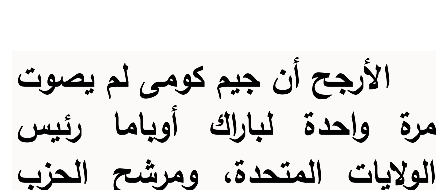
بالعودة إلى شبابنا ممن أرى فيهم فائض طاقة يريدون أن يترجموه فى مقولات عظمى سواء منتسبة إلى كارل ماركس أو إلى حسن البنا أو «حسن حوكشة»: اقرأوا لتعرفوا وليس لتؤمنوا، كونوا «أصحاب رأى» وليس «أصحاب الرأى»، لا تجعلوا الأيديولوجيا قائدكم فى التصنيف هذا عدو أو هذا صديق. مصر ليست بحاجة لشعارات أيديولوجية وإنما بحاجة لبرامج عمل قائمة على دراسات ميدانية وحقائق موثقة.

د. معتز عبد الفتاح

جريدة الوطن، ٢٠١٤



الكفاءة أولاً



الأرجح أن جيم كومى لم يصوت مرة واحدة لباراك أوباما رئيس الولايات المتحدة، ومرشح الحزب الديمقراطى الأمريكى فى آخر سباقين للانتخابات.

الطبيعى كذلك أن كومى المنتمى للحزب الجمهورى المنافس التقليدى والقوى للحزب الديمقراطى ، فعل كثيرا مما كان يقدر عليه لمحاولة هزيمة مرشحى الحزب الديمقراطى وعلى رأسهم أوباما، وربما المشاركة فى حملات إقناع الناخبين بعدم انتخاب أوباما بما فى ذلك عملية شيطنة هذا الرئيس الأمريكى القادم من جذور أفريقية وإسلامية، والتخويف منه.

لكن كل ذلك لم يمنع الرئيس أوباما من ترشيحه ليكون مديرا لمكتب التحقيقات الفيدرالى «إف بى آي» وهو واحد من أرفع وأهم المناصب الأمنية فى الدولة.

منح صندوق الاقتراع أوباما تفويضا بإدارة شئون البلاد، جاء أوباما إلى السلطة مدعوما من الحزب الديمقراطى الذى ينتمى له. أموال الحزب مولت حملته الدعائية الضخمة... لكن هل معنى ذلك أن البلاد صارت ملكا للحزب الديمقراطى، وبالتالى فمن حق أوباما بموجب هذا التفويض الذى منحته له الإرادة الشعبية فى صناديق الاقتراع، أن يتجاهل معايير الكفاءة وأن يكون الانتماء الحزبى وحده وفقط هو معيار اختيار رجال الدولة؟

الديمقراطية أداة لبلوغ الحكم الرشيد، وهو حكم قابل للمحاسبة والمراجعـــــة، تكون

الكفاءة فيه هى المعيار الأول والأخير. لا تستعجب إذن عندما يعين الرئيس الأمريكى على رأس الجهاز الأمنى رجلا لم يقتنع به يوما بالمعنى السياسى أو الانتخابى، أو يستعين بمنافسه السابق «جون ماكين» فى مهمات دبلوماسية يمثل فيها الدولة خارج الحدود، أو يلجأ لمصرى ليصوغ له نظام التأمين الصحى لأنه بمعيار الكفاءة أفضل من يحقق ذلك.

فى بلادنا التى لا تملك رصيدامن القيم الديمقراطية المستقرة يحتاج الأمر إلى قادة يؤمنون بذلك قولا وفعلا، فيلهمون شعوبهم هذه المعانى حتى تستقر... قادة لديهم القدرة على إدارة وتحقيق المصالحة الوطنية، وصياغة رؤية واضحة ومفهومة للدولة لا تتغـــــير بتغير انحيازات الصندوق الانتخابى، قادة يملكون قدرا كافيا من المعرفة والكفاءة والرشد فى التفكير والتدبير والحديث.

الكفـــاءة هـــى غايـــة الصـندوق. لا يهـم أن يختـار الصـندوق أكفـأ رجـال العـالم. لكـن المهـم أن يختـار أناسـا لـديهم أمانـة تحـرى الكفـاءة وهم يمارسون تفويض الإدارة.

تعست شعوب امتلكت الصندوق وفقدت الكفاءة.

أحمد الصاوي

الشروق، ٢٠١٣

تطبيق عملى للمفاهيم

مقدمـة:

بعد أن يتم بناء الإطار الإداري للمنظمة العامة من خلال تحديد رسالتها، وصياغة أهدافها، واختيار الاستراتيجية المناسبة لها، يلي ذلك تحديد الإطار التنظيمي الذي يوفر لهذه المنظمة المرونة الكافية لخدمة مواطنيها. وتعتبر الخطوات السابقة خطوات تخطيطية أي تبدأ قبل الدخول في تفاصيل العمل التنفيذي للمنظمة العامة. وتمثل عملية القيادة والتحفيز – وهي موضوع هذا الفصل – أولى الخطوات التنفيذية والتي تبدأ مع عملية التنفيذ الفعلي وتقديم الخدمة لجمهور. فعند بدء تقديم الخدمة لابد من قيادة المنظمة وتحفيز أفرادها وتوجيههم أثناء العمل حتى يمكن حل أي مشكلة تطرأ أثناء التنفيذ.

وإذا كانت الوظائف الإدارية السابقة (التخطيط والتنظيم تقتصر عادة على الإدارة العليا)، فإن وظيفة القيادة والتحفيز تنتشر في وتكون مطلوبة لتحريك المنظمة كلها والتعامل مع كل الموظفين، ومن هنا تأتي صعوبتها. وفي ضوء ذلك يتناول المؤلف هذا الموضوع من خلال:

* نظريات القيادة السائدة واختيار النمط القيادي المناسب.
* عرض تجارب الدول المتقدمة في اختيار قيادات المنظمات العامة .
* نظريات تفسير السلوك الإنساني لتوجيه عمليات التحفيز.
* كيف تصبح قائداً فعالاً في المنظمة العامة؟.

نظريات القيادة:

يقصد بالقيادة هنا القدرات المتوافرة لشخص ما كي يوجه وينشط ويستحث الإستعدادات الموجودة لدى الأفراد للقيام بالأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف.

By Leadership, most people mean the capacity of someone to direct and energize the willingness of people to take actions to achieve goals (Rainey, 1991).

وهناك عدة نظريات للقيادة في المنظمة العامة وهي:

١- نظريات السمات Traits Theory:

حاول الكتاب من خلال هذه النظرية التعرف على الخصائص التي تجعل من إنسان قائد فعال مثل الخصائص الجسمانية (الطول مثلاً) والخصائص الذهنية (الذكاء وبعد النظر) والخصائص الشخصية (الحماس وقوة التحمل). وتركز أبحاث هذه النظريه على العلاقة بين توافر هذه الخصائص والسمات والقيادة الفعالة. وأوضحت نتائج الأبحاث أن العلاقة بين القيادة الفعالة وهذه السمات علاقة غير واضحة، فالقائد الناجح قد يكون طويل أو قصير (نابليون)، حماسه قوي أو ضعيف.. الخ.

٢- مصفوفة القيادة لبلاك وموتون:

صمم بلاك وموتون مصفوفة تعتمد على بعدين أساسيين يعكسان نمط القيادة السائد وهما: درجة إهتمام القائد بالعنصر البشري Concern for people ودرجة إهتمامه بالإنتاج أو العمل Concern

for production كما يتضح من الشكل التالي:

	درجة الاهتمام بالعنصر البشري	
	قوي	ضعيف
درجة الاهتمام بالعمل — قوي	١	٢
ضعيف	٣	٤

شكل (١/٧) مصفوفة القيادة لبلاك وموتون

فإذا كانت المنظمة ضعيفة الإهتمام بالعنصر البشري لكن إهتمامها قويا بالعمل (خلية ٢) فإن الإدارة هنا تركز على الطاعة من خلال السلطة الرسمية Authority obedience management. أما المنظمات قوية الإهتمام بالعنصر البشري لكن إهتمامها أقل بالإنتاج (خلية ٣) فهي تعتمد على الإدارة غير المحترفة Country club management. وبالنسبة للمنظمات ضعيفة الاهتمام بكلا العنصرين (خلية ٤) فهي إدارة ضعيفة Impoverished management.

وتؤدى الموقف الثلاث السابقة إلى الاتجاه إلى (الخلية ١) وهو أن تكون المنظمة قوية بالنسبة للبعدين وهي الإدارة كفريق Team Management من خلال الاتصالات المفتوحة Open communication وحل المشكلات من خلال مشاركة العاملين في حلها Participative Problem Solving ووضع الأهداف الجماعية Goal setting، مع التركيز في نفس الوقت على الاهتمام بالإنتاج (العمل) أي تقديم الخدمة في المنظمة العامة بالمواصفات المطلوبة (من سرعة وتكلفة وجودة.. الخ) كما يطلبها العميل.

٣- نظرية الهدف – المسار The path Goal Theory:

تعتمد هذه النظرية على أن القائد الفعال يعظم دافعية الأفراد ورضائهم عندما يساعد المرؤوسين على تحديد الأهداف Goals وتحديد المسارات Paths التي توصل لهذه الأهداف وإتباعها بكل كفاءة وفاعلية ،وذلك على شكل أنماط أربعة تتفاوت فيما بينها من حيث التحديد والوضوح والتدخل فى تحديدها من قبل القائد.

ولانستطيع الجزم بأفضلية نمط على باقي الأنماط، لكن هذا يتوقف على عوامل كثيرة منها خصائص المهام المطلوبة، مهارات المرؤوسين، قدرات القائد، السلطة الرسمية للقائد والموقف نفسه. وتقع المسئولية على قائد المنظمة في اختيار النمط المناسب.

٤- نظرية دورة الحياة Life Cycle Theory:

تعتمد هذه النظرية على توازن نمط القيادة مع مدى النضج الذي يحدث للمرؤوسين الذين يقودهم المدير. فالمرؤوس الناضج يكون لديه قدرة أكبر على تحمل المسئولية لأنه متعلم جيداً Well educated ولديه خبرة Experienced وقادر على إنجاز العمل المكلف به ولديه علاقة قوية مع زملائه ومع قائده . وفي ضوء عملية النضج Maturity هذه ، هناك أربعة أنماط من القيادة وهي:

أ- القائد الذي يحدد ويوضح لمرؤوسيه Telling المهام المطلوبة Tasks ويطلب منهم تنفيذهابالحرف (الأهداف، المسارات).

ب- القائد الذي يبيع لمرؤوسيهSelling أفكاره حيث يركز على توضيح المهام المطلوبة (الأهداف) والعلاقات أيضاً ، لكن بصورة عامة وذلك عندما تزيد جزئياً درجة النضج لديهم.

ج – عندما تزيد درجة النضج من سابقتها، فإن القائد يكون مشارك Participating(تحديد الأهداف بصورة عامة) حيث يقلل من التركيز على المهام Tasks ويهتم بالعلاقات مع المرؤوسين.

د- وأخيراً عندما تنضج المجموعة النضج الكافي فإن القائد يهتم بالتفويض Delegating حيث يعتبر هذا هو الأسلوب الفعال في هذه المرحلة (يترك لهم تحديد الأهداف والمسارات).

٥- القيادة التحويلية أو القيادة التي تحقق تحول جذري في الأداء:

Transformational leadership

لم يكتف الكثير من الباحثين بنظريات القيادة السابقة للتعامل مع وتحفيز العاملين ، وبدأوا يفكرون في نظريات وأفكار جديدة تتعدى هذه الأفكار التقليدية، وفرق هؤلاء بين القيادة التبادلية Transactional leadership والقيادة التحويلية Transformational leadership.

وتركز القيادة التبادلية على تحفيز المرؤوسين من خلال تحديد رغباتهم Needs وإعطائهم مكافآت وحوافز تمكنهم من إنجاز رغباتهم في مقابل أدائهم، أو بمعنى آخر مقايضة ومبادلة مجهودهم وأدائهم ومساهمتهم في مقابل الحوافز والمكافآت التي يتقاضونها ولهذا سميت بالقيادة التبادلية.

أما القيادة التحويلية فهي ترتفع بأهداف المرؤوسين إلى أعلى وتربطه مع قمة احتياجاتهم في هرم مازلو للحاجات وهي الحاجة إلى تأكيد الذات. ويركز هؤلاء القادة على تمكين العاملين Empowerment وتحفيزهم للمساهمة وإطلاق طاقتهم وملكاتهم ويعتمد هؤلاء القادة على قاعدة هامة وهي أن نجاحهم يتوقف على تمكين الآخرين للعمل بحرية.

والخلاصة أن القائد قد يتدخل في أعمال موظفيه وبالتالي يأخذ جزء من مجهودهم (الجزء الذي يتدخل فيه القائد) أو لا يتدخل ويأخذ منهم مجهود عادي من خلال القيادة التبادلية – وقد يأخذ منهم أقصى جهد وأقصى عمل واقصى خدمة متميزة وذلك من خلال القيادة التحويلية. وعلى هذا فإن أسلوب القائد يحدد بشكل كبير المجهود الذي يقدمه الموظف سواء كان أقل مما هو ممكن (في حالة التدخل) أو هو الممكن من خلال القيادة التبادلية أو مجهود غير عادي من خلال التمكين.

تجارب الدول المتقدمة في اختيار قيادات المنظمة العامة:

نظراً للدور المحورى للقائد في نجاح المنظمة العامة، فقد إهتمت الدول المتقدمة بتطوير نظم وأساليب إختيار وتدريب وترقيات القيادات العليا في منظماتها . فلقد أثر التطور الذي حدث في علم إدارة الأعمال وألقى بظلاله على عمليات الاختيار والتحفيز وأسس تقييم أداء القيادات العليا في المنظمات العامة.ونعرض فيما يلي لتجارب بعض الدول للاسترشاد بها في إختيار وتدريب وتقييم أداء القيادات العليا للمنظمات العامة في بلادنا.

بريطانيا:

تم إدخال فكرة الإدارة التعاقدية في الحكومة في نهاية السبعينات حيث أصبح من المعتاد أن يتولى أي فرد من خارج المنظمة العامة في بريطانيا وظيفية قيادية في هذه المنظمة خاصة إذا لم يتوفر مرشح داخلي يتمتع بالمعرفة Knowledge أو الخبرة Experience المطلوبة. ووصلت نسبة من تم تعينهم بهذه الطريقة حوالي ٧٠% من إجمالي الوظائف العليا في المنظمات العامة عام ١٩٩١ (Drewry& Butcher, 1991) وذلك من خلال إعلانات عامة مفتوحة للجميع بصرف النظر عن الجنسية وذلك لكل

الوظائف العليا بفئاتها المختلفة وقد وصلت هذه النسبة ٦٩% عام ١٩٩٤ منهم حوالي ٥٠% من خارج المنظمة ذاتها (Maor, 1999).

كندا:

جمعت كندا بين إتاحة الفرصة للقيادات العليا الموجودة في المنظمات العامة للبقاء من خلال تطبيقهاللمفاهيم الإدارية المطبقة في القطاع الخاص في المنظمات العامة ، بالإضافة الى قبول و نقل القيادات العليا من منظمة عامة إلى أخرى بحيث لا يبقى القائد في المنظمة العامة إلا مدة تتراوح بين ٥ – ١٢ عام، وثالثا بالاعتماد على مديري المنظمات الخاصة الناجحين في إدارة المنظمات العامة.

استراليا:

اتبعت استراليا ثلاث استراتيجيات أساسية فيما يتعلق بالتعامل مع القيادات العليا للمنظمات العامة:

١- إيقاف القانون الخاص بالوظيفة الدائمة وبالتالي إمكانية تغيير، وإقصاء وإحلال القيادات الحالية.

٢- الاعتماد على فكرة الوظيفة الوقتية المحددة بمدة زمنية (٥ سنوات) وربطها بالإنجازات التي تحققها هذه القيادة (الكفاءة Efficiency، المخرجات Outputs).

٣- فتح الباب على مصراعيه للتعيين في الوظائف العليا من داخل ومن خارج المنظمة العامة، مع عدم قبول أي شكاوى عندما يتم رفض أي مرشح سواء من داخل المنظمة أو من خارجها.

نيوزيلندا:

إهتمت نيوزيلندا بعمليات الممارسة والتقييم للقيادات العليا خاصة فيما يتعلق بالكفاءة والمخرجات. وغيرت في القوانين الخاصة بالتعيين Appointment وقوانين العمالة Employment وسلطاتهم Their Authority ومسئولياتهم Responsibilities ووظائفهم Functions. كما ركزت على الوظيفة الوقتية (عقد لمدة خمس سنوات) يجدد بناء على الأداء المحقق وهو نفس الأسلوب المتبع في القطاع الخاص.

ويوضح العرض السابق أن هناك اتجاه لتطوير معايير إختيار القيادات في المنظمات العامة للوصول إلى مزيد من التنافس بما يساعد في تحسين إنتاجية وأداء هذه المنظمات وتقديم خدمة متميزة للمواطنين . كما أنصب الاهتمام على التحول من نظام الأقدمية إلى نظام التركيز على القدرات الإدارية ووضع السياسات العامة في اختيار القيادات.

وكما يرى (Maor, 1999) فلقد تحول الاتجاه من التركيز على وضع السياسة Policy Making إلى أسلوب يجمع بين كل من عملية وضع السياسة والأداء الإداري، أي التركيز على المهارات الإدارية والقيادية والتي تدعم مهارات وضع السياسة. كما يتيح الاتجاه الجديد على التحول من التركيز على المدخلات أي على القواعد والإجراءات إلى التركيز على مقاييس الأداء والمخرجات.

ولقد أدى بروز هذا الاتجاه إلى تدعيم القيادات الفعالة لإدارة المنظمات العامة وإعطائهم مزيد من الصلاحيات لإدارة برامجهم والاشتراك مع القيادات العليا في وضع التوجهات العليا للوزارة وتحديد أولوياتها.

ويؤكد (Maor, 1999) أيضاً أن عمليات الترقية والتعيينات قد تغيرت كلية في الدول الأوروبية خلال الثمانينات والتسعينات حيث قد تم تغيير النظام القديم كلية إلى نظام جديد يعتمد على الإدارة التعاقدية ويكون مفتوح للجميع سواء من داخل أو من خارج المنظمة العامة.

التحفيز في المنظمات العامة:

نظراً لأن القيادة تعتمد في نجاحها على إدارة العنصر البشري في المنظمات العامة، فلابد للقائد أن يتعرف على حاجات مرؤوسيه جيداً كي يستطيع قياداتهم، وأن يعرف أيضاً موقف كل موظف من موظفيه بالنسبة لهذه الحاجات. مع حاجته للتعرف على النظريات التي حاولت تفسير سلوك الفرد داخل المنظمة، للاستفادة بها في عمليات التحفيز والتوجيه.

هرم الحاجات الإنسانية لمازلو:

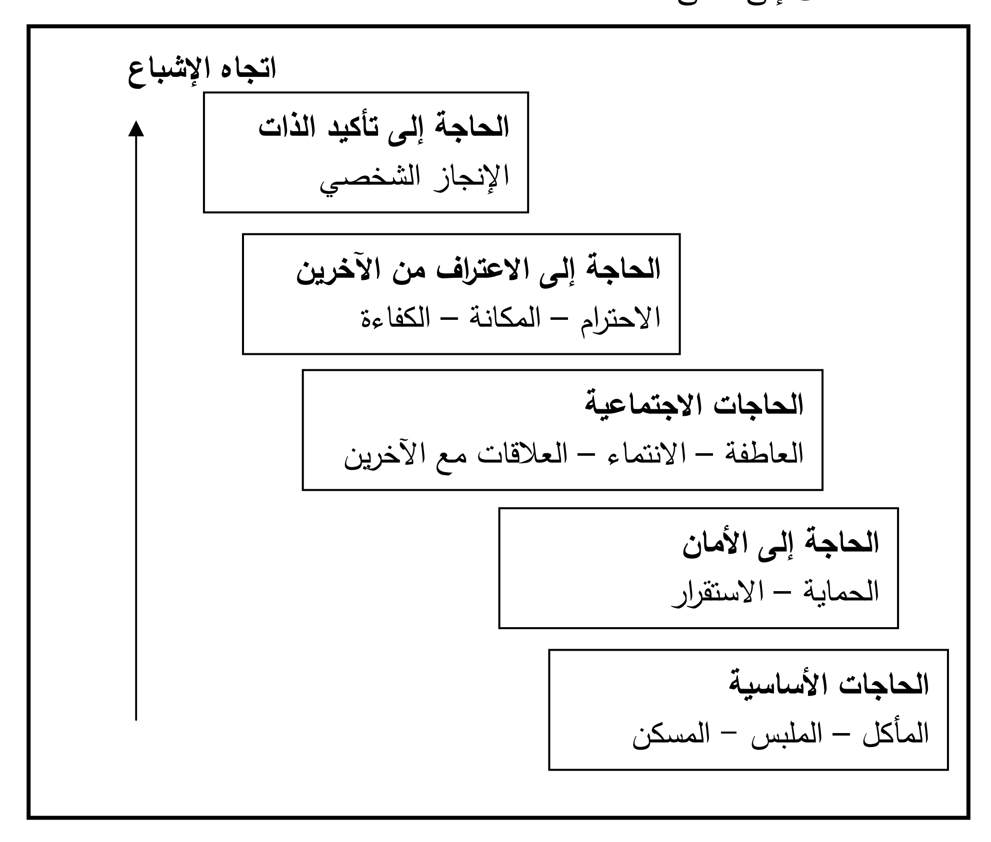
إهتم مازلو بالتعرف على رغبات Needs العنصر البشري ويقصد بالرغبة الشئ الذي لم يشبع بعد ، وبالتالي فهي تستحث الفرد على إشباعها وتحرك سلوكه. وهذا المفهوم هام جداً للمدير في المنظمة العامة حيث أن الرغبة غير المشبعة تخلق حالة من القلق تؤثر في سلوك واتجاهات الفرد وتحركه لإشباعها.

ولقد حدد مازلو خمس حاجات وهي الحاجات الفسيولوجية، والحاجة إلى الأمان، والحاجات الاجتماعية، الحاجة إلى الاعتراف من الآخرين Esteem والحاجة إلى تأكيد الذات. ويبنى مازلو هرم الحاجات على مبدأين:

المبدأ الأول: أن هذه الحاجات يتم إشباعها بالترتيب من قاع الهرم إلى

قمته، فبإشباع الحاجات الأساسية يبدأ الفرد في إشباع الحاجة إلى الأمان وهكذا.

أما المبدأ الثاني: فإن الحاجة غير المشبعة هي التي تحرك سلوك الموظفين، بمعنى أنه بمجرد إشباع الحاجة فإنها تخمد ولا تحرك سلوكهم. أما الحاجة غير المشبعة هي التي تسيطر على سلوك الفرد حتى يتم إشباعها ، وعلى القائد أن يعرف الحاجات غير المشبعة لدى الموظفين ويبدأ بها.ويوضح الشكل التالي ترتيب الحاجات حسب ترتيب إشباعها من أسفل إلى أعلى:



شكل (٢/٧): هرم الحاجات في المنظمات العامة

ولابد للمدير من التعرف على الحاجة غير المشبعة لكل موظف، ثم يلي ذلك إشباعها بما يمكنه من تحقيق الفاعلية والكفاءة فى تقديم الخدمة.

نظريات تفسير السلوك الإنساني:

إن المنتبع للطريقة التي يتعامل بها المديرون مع العاملين، يجد أن هذه الطريقة تعتمد على نظرة الإدارة للعاملين، أو الافتراضات التي تفترضها هذه الإدارة عن الطبيعة البشرية. وهناك عدة نظريات يوضحها الشكل التالي تشكل قرارات القيادة وسياساتها مع العاملين وهي:

	نظرية X	نظرية الأبوة	نظرية Y	نظرية Z	نظرية W
نظرة الإدارة للعامل	العامل كسلان غير طموح يكره العمل	العامل بالنسبة للإدارة كالابن بالنسبة للأب	العامل نشيط إيجابي طموح يحب العمل	الناس يختلفون الموقف له تأثير	الناس يختلفون
طريقة تعاملها معه	الجزاء المادي الرقابة المحكمة	عمل جيد ظروف عمل مناسبة جزاء مادي مجز	جزاء مادي عمل مناسب جزاء معنوي	يعامل العاملون على أساس الاختلاف بينهم	إعداد العاملين ورفعهم لمستوى نظرية Z
النتيجة	إنتاجية مرتفعة	إنتاجية مرتفعة طاعة عمياء وتبعية كاملة	إنتاجية مرتفعة رضا العاملين	إنتاجية مرتفعة رضا العاملين إثبات الذات	بلوغ الأهداف رضاء العاملين إثبات الذات

المصدر: د. علي عبدالوهاب، إدارة الأفراد، (القاهرة: مكتبة عين شمس، تاريخ النشر غير محدد).

شكل (٣/٧): نظرية الإدارة للطبيعة البشرية للعاملين وطرق تعاملها معهم

وفيما يلي عرض مختصر للنظريات السابقة، وكيفية الاستفادة منها:

١- نظرية X:

وهي النظرية التقليدية أو المتشائمة التي تفترض أن الإنسان مخلوق كسول بطبعه، سلبي، أناني، قليل الذكاء، قليل الطموح، يكره العمل وينظر إليه على أنه شئ غير مرغوب فيه ويتفادى الواجب ويتحاشى المسئولية. ويفضل أن ينقاد بأقل مجهود ممكن، وأن كل ما يريد أن يشبعه من حاجات هو الأمان والحاجات الأساسية فقط. وعلى هذا فإن طريقة الإدارة في التعامل مع عامليها هؤلاء تقوم على أساسين:

١- إرغام العامل على العمل، تزويده بحافز الأمان، والحافز المادي الذي يتلخص في الأجور والمكافآت والحافز السلبي الذي يعتمد على التهديد بالحرمان من الحوافز المادية.

٢- توجيه العامل توجيهاً دقيقاً، وإحكام الرقابة على جميع تصرفاته.

٢- نظرية الأبوة:

وهي تختلف كثيراً عن النظرية السابقة. ولكنها تنظر إلى علاقة الإدارة بالعاملين على أنها تشبه علاقة الآباء بالأبناء. وإذا كان الواجب على الأب أن يعنى بإبنه فواجب الإدارة أن توفر لعامليها وظائف مستقرة، وظروف عمل مناسبة، وأجوراً مجزية وفي مقابل ذلك لابد أن يكون العاملون مخلصين للإدارة، مطيعين لأوامرها، محققين لحصص الإنتاج والخدمات المقررة. أي أن الإدارة هنا تعقد صفقة مع العاملين، وهي أن يظل هؤلاء تابعين لها ما دامت توفر لهم أعمالاً مناسبة وأجوراً ملائمة. ورغم أن الأب يتوقع يوماً ما أن يشب أبناؤه عن الطوق ويستقلوا بشخصياتهم وأفكارهم

عنه، إلا أن الإدارة هنا لا تتوقع أن يستقل العاملون بأفكارهم أو يقرروا أي شأن من شئونهم.

٣- نظرية Y:

وهي النظرية الحديثة او المتفائلة، التي تفترض عن الإنسان عكس ما تفترضه النظرية التقليدية تماماً (نظرية X). فهي ترى أنه مخلوق نشيط. إيجابي، طموح، يحب العمل ويعتبره أمراً طبيعياً كاللعب والراحة والرياضة. ويقبل على القيام بواجبه، ويتحمل المسئولية، ويساهم بمجهوداته في سبيل بلوغ هدف الجماعة التي ينتمي إليها، ويتمتع بالقدرة على المبادأة والإبداع، وأن عنده حاجات أخرى إلى جانب الأمن والحاجات الجسمانية يريد إشباعها، وهي الحاجات النفسية والعقلية والاجتماعية. وبالتالي فإن الإدارة ليست في حاجة لأن ترغم العامل على العمل إرغاماً، أو توجهه توجيهاً دقيقاً محدداً، أو تحكم الرقابة على أنشطته، فما دام عند العامل قدر من التوجيه والرقابة الذاتية والدافع الداخلي للعمل، فإن سبيل الإدارة في التعامل معه أن تساعده على ممارسة الرقابة الذاتية على نفسه، وأن تمكنه من إظهار ملكات الخلق والإبداع التي توجد عنده، وألا تعتمد على المحفزات المادية فحسب ولكن توفر له قدراً من المحفزات المعنوية والاجتماعية.

٤- نظرية Z:

تحاول هذه النظرية أن تتفادى العيوب التي وقعت فيها النظرية التقليدية والحديثة (X &Y) ، وأن تنظر إلى علاقة الإدارة بالعاملين نظرة موضوعية، تعتمد على ظروف هذه العلاقة ونوع العاملين الذين تتعامل معهم الإدارة. وذلك لأن من الخطأ أن نضع الناس جميعاً في أنماط واحدة جامدة، فإما أنهم جميعاً كسالى أو نشيطون، أو أغبياء أو أذكياء، أنانيون

أو مضحون، فلابد أن بين هذه الأطراف المتناقضة درجات أخرى. وربما كان المدرج الهرمي الذي وضعه مازلو مفيداً في التمييز بين أنواع العاملين وطرق التعامل معهم، فمثلاً أولئك الذين تتبلور حاجاتهم في الأمان والحاجات الحسية (المستويات الدنيا في المدرج) قد يصلح معهم أسلوب نظرية X. أما أولئك الذين تقع حاجاتهم عند المستويات الأعلى في المدرج الهرمي، فقد يصلح معهم أسلوب نظرية Y وهو المحفزات المعنوية ومساعدتهم على إظهار قدراتهم وممارسة الرقابة الذاتية المتوافرة عندهم، وكذلك تستطيع الإدارة، كما قدمنا، أن ترقى بحاجات عامليها وتوفر لهم المناخ المناسب لإشباعها.

٥- نظرية W:

رأينا أن نظرية X تنظر للإنسان بمنظار سلبي، بينما تراه نظرية Y بمنظار إيجابي، أما نظرية Z فتنظر إليه بموضوعية، على أساس أن الموقف الذي يوجد فيه الإنسان يمكن أن يجعله إيجابياً أو سلبياً. وتعتبر نظرية Y في الواقع البداية الحقيقية للمدخل السلوكي السليم في الإدارة، لأنها تركز على الإنسان وتعترف بآدميته، وتؤمن بقدراته، وتحترم عواطفه وشعوره ورغباته، وتنظر إلى العلاقة بين الإدارة والعامل على أنها علاقة مشاركة بين الطرفين، فلا يقتصر دور المرؤوسين على مجرد التبعية والسلبية وتنفيذ ما يلقى عليه من أوامر، ولا يقتصر دور القائد على التحكم والإشراف الدقيق والرقابة الصارمة، وإنما يشترك الطرفان في وضع الأهداف واتخاذ القرارات، وذلك بما عند الموظف أو العامل – كإنسان ناضج – من صفات إيجابية رشيدة، أهمها المرونة والتوجيه الذاتي والرقابة الذاتية.

غير أن النقطة التي تفوت على الباحثين في العلوم السلوكية، هيأنه لا يمكن أن تعامل الناس على أساس نظرية، إلا بعد أن تعدهم لها إعداداً

ملائماً وتهيئهم تهيئة ذهنية ونفسية سليمة، وهنا تبرز النظرية الجديدة التي يطلق عليها كارنيجي نظرية W والتي تقضي أن تحرك الإدارة دوافع العاملين وتشحذها وتقنعهم أو تغريهم بمزايا هذه الدوافع قبل أن تعاملهم المعاملة التي تمليها النظرية Z.

ونحن نميل إلى هذا الرأي، إذ أن الأسلوب العلمي الموضوعي يقتضي كما أسلفنا أن تدرس الإدارة سلوك موظفيها وتتعرف على دوافعهم وحاجاتهم ومستوى طموحهم وقيمهم ووجهات نظرهم، وأن تعدل دوافعهم وتصقلها وتنشطها، ثم تبدأ في التعامل معهم على أساس النتائج التى توصلت إليها.

الفصل الثامن

الرقابة في المنظمات العامة

رقابة قبل فوات الأوان!!

(١)

حصول بعض رجال الأعمال على قروض من البنوك والهروب إلى الخارج وعدم سداد مديونياتهم لهذه البنوك.

(٢)

اكتشاف الجهاز المركزي للمحاسبات لمخالفات الشركات والهيئات العامة التي يراقب حساباتها في نهاية العمل.

(٣)

لابد من تفريغ القاهرة من المصانع قبل فوات الأوان!!**(الأهرام ٢٠٠٢)**

(٤)

لابد من إزالة التعديات على النيل، ومنع المصانع من صب مخلفاتها في النيل قبل فوات الأوان!! **(الأهرام ٢٠٠٢)**

الرقابة كما يجب أن تكون !!

(١)

(ۋ ۇ ۆ ۈ ۅ ۉ ۋ ې ې ﯦ ﯧ
□ □ □ □ □ □ □
□ □ □ □ □ □ □ □
□ □ □ □ □ ى ى ﯾ
ﯾ □ □)

[النمل: ٢٠ - ٢٢]

(٢)

لو عثرت دابة بشط الفرات لخشيت أن أسأل عنها يوم القيامة، لم (لماذا) لم أمهد لها الطريق.

عمر بن الخطاب

الرقابة الذاتية

(١) عمر بن عبد العزيز

تقول فاطمة زوجة عمر بن عبد العزيز انها دخلت يوماً عليه وهو جالس في مصلاه واضعً خده على يده ودموعه تسيل على خديه ، فقالت : مالك ؟ "فقال: : ويحك يا فاطمة ، قد وليت من هذه الأمة ما وليت ، فتفكرت في الفقير الجائع ، والمريض الضائع ، والعاري المجهود ، و اليتيم المكسور ، والأرملة الوحيدة ، و المظلوم المقهور ، والغريب و الأسير ، والشيخ الكبير ، وذي العيال الكثير والمال القليل ، وأشباههم في أقطار الأرض و أطراف البلاد ، فعلمت أن ربي عز وجل سيسألني عنهم يوم القيامة ، وأن خصمي دونهم محمد صلى الله عليه وسلم فخشيت أن لا يثبت لي حجة عند خصومته فرحمت نفسي فبكيت" .

(٢) عمر بن الخطاب

إشتهر عمر بن الخطّاب عند أهل السنة والجماعة ، بأنه كان دائم الرقابة لله في نفسه وفي عماله وفي رعيته، بل إنه ليشعر بوطأة المسؤولية عليه حتى تجاه البهائم العجماء فيقول: «والله لو أن بغلة عثرت بشط الفرات لكنت مسؤولاً عنها أمام الله، وأخاف أن يسألني الله عنها: "لماذا لم تفتح لها الطريق يا عمر؟"»،

ومن شدّة شعوره بالمسؤولية عن رعيته، حلف لما اشتد الجوع بالناس في عام الرمادة أن لا يأتدم بالسمن حتى يفتح على المسلمين عامه هذا، فصار إذا أكل خبز الشعير والتمر بغير أدم يقرقر بطنه في المجلس فيضع يده عليه ويقول : «إن شئت قرقر وإن شئت لا تقرقر، مالك عندي أدم حتى يفتح الله على المسلمين». وبلغ من درجة شعوره بالمسؤولية أنه لم يكن ينام إلا قليلاً، فكان ينعس وهو قاعد فقيل له: "يا أمير المؤمنين ألا تنام؟"، فقال:«كيف أنام؟ إن نمت بالنهار ضيعت أمور المسلمين، وإن نمت بالليل ضيعت حظي من الله عز وجل».

مقدمـة:

شتان بين الرقابة قبل فوات الأوان!! والرقابة كما يجب أن تكون!!. والرقابة هي الوظيفة الأخيرة للمدير، فبدونها تظل الوظيفة الإدارية ناقصة، ولابد من إستكمالها بالتأكدمن مدى قدرة المنظمة العامة على تحقيق أهدافهاورسالتها التي أنشأتهاالدولة من أجلها. ويتناول المؤلف هذه الوظيفة الهامة في هذا الفصل من خلال ما يلي:

- تعريف الرقابة.
- عملية الرقابة.
- أنواع الرقابة.

تعريف الرقابة:

الرقابة هي الأنشطة التي تقوم بها المنظمة للتأكد من إنجازها لرسالتها ولأهدافها ومعاييرها الموضوعة سابقاً. ويتطلب هذا من إدارة المنظمة وضع معايير الأداء، ومقارنة معايير الأداء هذه مع الأداء الفعلي، ثم علاج الانحرافات التي تحدث بين الأداء الفعلي والأداء المخطط. ويلاحظ أن هناك علاقة وثيقة بين وظيفة التخطيط (وضع معايير الأداء وهي الأهداف) ووظيفة الرقابة التي تهتم بمدى نجاح المنظمة في تحقيق معايير الأداء هذه (الأهداف). والرقابة بهذا وظيفة ضرورية لأن الخطط والأهداف يتم تنفيذها وهذه تتوقف على البشر. والبشر ليسوا على درجة واحدة من الأمانة والالتزام لذا فلابد من الرقابة للتأكد من تنفيذ هذه الخطط والتأكد من حسن تقديم الخدمة للمواطنين.

عملية الرقابة:

على المدير الناجح أن يقوم بتنفيذ أربع خطوات أساسية لكي يحقق الرقابة الفعالة وهي:

١- وضع معايير الأداء أو معايير الرقابة (الأهداف).

٢- قياس الأداء الفعلي.

٣- مقارنة الأداء المحقق بالأداء المخطط (الأهداف).

٤- اتخاذ القرار.

وفيما يلي عرض مختصر لخطوات عملية الرقابة:

١- وضع معايير الأداء Establish Standards:

المعايير هى المقاييس التي سيقاس على أساسها الأداء المستقبلى للمنظمة العامة (شكل ومستوى الخدمة المطلوب تقديمها للمواطن) . وأحد مسئوليات الإدارة هي ترجمة أهداف المنظمة إلى معايير للأداء يمكن قياسها ثم توصيل هذه المقاييس إلى الموظفين على أنها توقعات الأداء المطلوبة منهم. وعلى هذا فهى مطلوبة لقياس الأداء من ناحية، وتحفيز الموظفين من ناحية أخرى، ثم تقييم أدئهم بناء على هذه المعايير من ناحية ثالثة. وتقوم بعض المنظمات العامة بالاستعانة بمكاتب خارجية متخصصة لقياس رضاء المستفيدين باعتباره معياراً للنجاح.

٢- قياس الأداء Measure Performance:

بمجرد وضع معايير الأداء، تقوم المنظمة العامة بقياس الأداء الفعلى (شكل ومستوى الخدمة الذى قدم فعلا للمواطن) ، فالمنظمات يمكن أن تقيس رد فعل المستفيدين فيما يتعلق بخدماتها باستمرار وتتوقف الاستمرارية

هذه على مدى أهمية ما يقاس وظروف المنظمة. فمثلاً لابد من قياس مدى رضا المواطنين عن الخدمات المقدة يوميا أو أسبوعيا أو شهريا، لكن هناك حتمية لقياس تلوث الهواء يوميا وربا أكثر من مره فى اليوم الواحد ، مع قياس اثر ذلك على كل أنماط الحياة في الدولة.

٣-مقارنة الأداء بالمعايير الموضوعة :

Compare Performance to Standards

تهتم هذه الخطوة بمقارنة الأداء المحقق بما سبق وضعه من معايير. ويلاحظ أن الفجوة هنا تعكس مظاهر للمشكلة Symptoms فقط، لذا لابد منالبحث عن أسباب المشكلة، يجب أن تستخدم الإدارة مهاراتها التحليلية والفكرية في التعرف على أسباب هذه المشكلة أو الفجوة تمهيداً لاتخاذ قرار بشأنها.

٤- اتخاذ القرار Take Action:

بعد مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط وظهور الفجوة، تقوم الإدارة باتخاذ القرار والذي قد يكون واحداً أو أكثر مما يلي:

أ- اتخاذ الإجراء التصحيحي Take Corrective Action:

يتضمن الإجراء التصحيحي تعديل أداء وممارسات المنظمة كي تتطابق مع المعايير السابق وضعها. فإذا كانت الخدمة المقدمة أقل مما هو مخطط، يبدأ المدير في وضع نظام للتحفيز، أو أن يبدأ مع موظفيه في وضع خطة للنهوض بالخدمة وتعديلها كي تتمشى مع المعايير مرة أخرى.

ب- مكافأة الأداء الإيجابي Recognize Performance:

إذا كان الأداء أقل أو أكثر من المعيار، فلابد أن تكافئ الإدارة هذا الإنجاز. وبمكافأة الموظف أو القسم الذي حقق الإنجاز، فإن الإدارة تدعم

الأداء الإيجابي وتحفز موظفيها لاستمرار هذا الأداء. وقد تكون المكافأة في شكل مادي أو أو معنوى أو ترقية.

جـ- تغيير المعايير والمقاييس:

Change Standards Measures

إذا نجحت المنظمة في تحقيق أداء أعلى من المعايير الموضوعة، أو فشلت في تحقيقها فلابد من إعادة النظر فى هذه المقاييس أو المعايير وتغييرها. وقد تكون المعايير غير موضوعية لأنها وضعت خطأ أو أن الظروف تغيرت.

أنواع الرقابة :

هناك أكثر من طريقة يمكن بها تقسيم الرقابة المستخدمة في المنظمات بصفة عامة، والمنظمات العامة بصفة خاصة.

١- من حيث التوقيت:

يمكن تقسيم الرقابة إلى: رقابة سابقة ورقابة أثناء التنفيذ ، ورقابة لاحقة.

٢- الرقابة على حسب المعايير أو الشئ موضع الرقابة:

حيث يمكن تقسيم الرقابة طبقاً لهذا المعيار على أساس رقابة على الإجراءات والقواعد Rules ومدى التمسك بها، ورقابة على أساس النتائج المحققة Results.

٣- الرقابة على حسب المصدر:

وهذه يتم تقسيمها إلى :

- رقابة خارجية من خلال الأجهزة الخارجية كالجهاز المركزى

للتعبئة العامة والإحصاء والجهاز المركزى للتنظيم والإدارة.

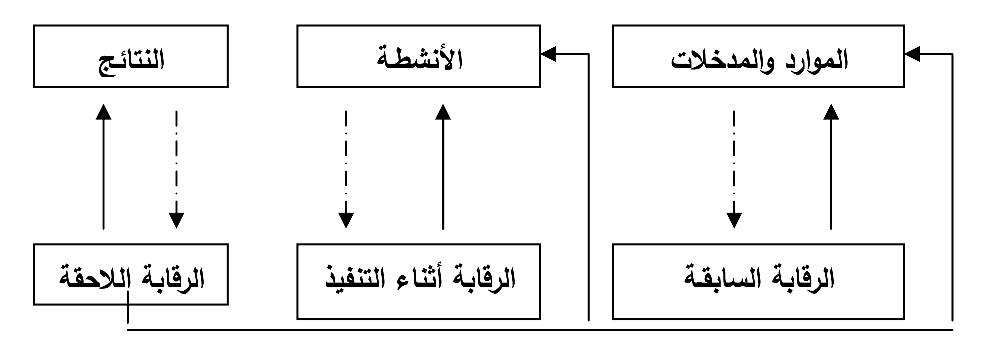
- ورقابة داخلية، من خلال إدارات الحسابات ، وادارة الشئون الإدارية والقانونية للتأكد من تطبيق اللوائح والقوانين ، والرقابة على المصروفات داخل المنظمة العامة.
- ورقابة ذاتية، وهى ضمير المسئول أو الموظف، أو الطالب، من خلال محاسبة النفس، والتأكد من مدى تحمله للمسئولية الملقاه على عاتقة، ومدى تنفيذه للرسالة التى خلقه الله لها فى عمله أيا كان هذا العمل.

٤- الرقابة على أساس المستوى الرقابي:

وهذه يتم تقسيمها على أساس الرقابة الاستراتيجية، الرقابة التكتيكية، الرقابة التشغيلية، وفيما يلي شرح مختصر لهذه الأنواع المختلفة من الرقابة.

١- توقيت الرقابة:

يتم تقسيم الرقابة من حيث توقيتها إلى ثلاث أنواع وهي الرقابة السابقة، الرقابة أثناء التنفيذ، و الرقابة اللاحقة ، ويوضحها الشكل التالي:



شكل (١/٨): أنواع الرقابة والعلاقة بينهما

وفيما يلي تناول أنواع الرقابة طبقاً لتوقيت هذه الرقابة بشئ من التفصيل:

١- الرقابة السابقة : Preliminary Control

تهتم الرقابة السابقة بنوعية الموارد Resources أو المدخلات Inputs(سواء كانت موارد أو مدخلات بشرية أو مالية أو مادية) التى ستدخل المنظمة والتأكد من أنها ستتمشى مع متطلبات عملاء المنظمة. بمعنى آخر تهتم الرقابة السابقة بمنع أي انحرافات في نوعية وجودة Quality الموارد التى ستستخدم في المنظمة فالموارد البشرية (الموظفين) يجب أن تكون مهاراتهم تناسب مواصفات الخدمات التي يطلبها عملاء المنظمةوأن يكون لديهم المهارات البدنية والعقلية اللازمة لذلك ، ويستطيعون فى نفس الوقت تقديم الخدمات بالشكل الذى يطلبة هؤلاء العملاء .

أيضاً المواد Materials لابد أن تكون جودتها متمشية مع متطلبات المنظمة وأن تتوافر في الوقت وبالتكلفة المناسبة. أيضاً رأس المال Capital لابد أن يكون متوافر حتى يمكن توفير التكنولوجيا والمعدات والأجهزة المطلوبة. وأخيراً يجب أن تكون الموارد المالية Financial resources متوافرة بالحجم المناسب وفي الأوقات المناسبة، وبشكل أكثر تفصيلاً تتضمن الرقابة السابقة ما يلي:

أ- اختيار الموارد البشرية المتميزة وتسكينها:

لكي ينجح المدير، فلابد من أن يحيط نفسه بموظفين متميزين ، ثم يلي ذلك إمدادهم بالأدوات، التدريب، التشجيع الذي يحتاجونه كي يعملوا بأعلى طاقة لديهم.

وإذا كانت وظيفة التنظيم تهتم بتحديد متطلبات الوظائف والمهارات المطلوبة لكل وظيفة. فإن وظيفة الرقابة السابقة تهتم بالإجراءات التي تضمن إختيار Selection وتسكين Placementهؤلاء الموظفين على حسب مهاراتهم وقدراتهم.ومن الملاحظ أن اختيار الموظفين أصبح يمثل المرتبة الأولى في مهام المدير الآن أكثر من أي وقت مضى.

ب- المواد : Materials

لابد أن تكون المواد (معدات – خامات – برامج كمبيوتر- تكنولوجيا- ورق- أحبار .. ألخ) التي ستستخدمها المنظمة في ضوء معايير الجودة المطلوبة، وفى الوقت المناسب ، وبالسعر المناسب ، وبالكمية المناسبة ، ومن مصدر التوريد المناسب (جودة-وقت-كمية- سعر-زمن-مصدر توريد مناسب).

جـ- الموارد المالية : Financial Resources

تحتاج المنظمة العامة إلى الأموال لشراء المعدات والآلات والسيارات والأجهزة والمبانى (وذلك فى مرحلة الإنشاء) ثم تدخل بعد ذلك مرحلة التشغيل وتسيير الأعمال، وبالتالى لابد من وجود موارد مالية لدفع التزامات المنظمة فالمواد الخام لابد من شرائها، الأجور لابد أن تدفع ولابد من تحفيز الموظفين أيضاً. وللتأكد من وجود هذه الموارد وعدم وجود نقص فجائي فيها، فلابد من إعداد الموازنات والخطط المالية المستقبلية.ويجب أن يتم حساب العائد من الأموال التي سيتم إنفاقها حتى وإن كان هذا المال سينفق في الحكومة . وقد بدأت الدول المتقدمة في التخلي عن المبدأ النقدي والتركيز على إجمالي الأموال المستثمرة في الحكومة وحساب العائد من استثمار هذه الأموال.

٢- الرقابة أثناء التشغيل : Concurrent Control

يركز هذا النوع على التأكد من كفاءةوفاعلية عمليات التحويل وتقديم الخدمة Transformation للمواطنين وأنها تتم بالشكل الفعال. ويتم الإعتماد فى هذه المرحلة على المشرفين الذين يتابعون ويشرفون على موظفيهم للتأكد من أن عمليات تقديم الخدمة للمواطنين تتم بالأسلوب الصحيح وبالجودة المطلوبة.وتتم عمليات التوجيه في ضوء الأهداف والسياسات الموضوعة أثناء عملية التخطيط. وتلعب المعلومات دوراً هاماً في عملية التوجيه.كما تتضمن عملية التوجيه أيضا إشراف المدير اليومي على عمل المرؤوسين وبمجرد حدوث انحراف فى التنفيذ عما هو مخطط، يقوم المدير باتخاذ إجراء تصحيحي فوراً.

٣- الرقابة اللاحقة: Feedback Control

إذا تمت الخطوتين السابقتين بكفاءة ، فإن هذا سيسهل كثير من عملية الرقابة اللاحقة . وتعتمد الرقابة اللاحقة على التركيز على النتائج التاريخية كأساس للإصلاح في المستقبل، أي على النتائج بعد أن تتحقق. وتعتمد هذه الرقابة على المخرجات Outputs والتأكد من أنها تتطابق مع المعايير الموضوعة. وهناك العديد من الوسائل المستخدمة في الرقابة اللاحقة وهي:

١- تحليل الأداء المالي للمنظمة للتأكد من سلامة السياسات المالية الماضية ، ومقارنة أداء المنظمة العامة الحالى بأدائها فى الماضى من خلال مجموعة من المعايير (تكلفة الخدمة، وقت تقديم الخدمة، درجة الرضا الرضا عن الموظفين، عدد الخدمات الجديدة، عدد الخدمات التى قدمت من خلال الأنترنت ... ألخ).

٢- تحليل التكاليف المعيارية، وذلك للتأكد من أن تكلفة الخدمة

المقدمة تطابق التكلفة المعيارية الموضوعة مسبقا ، وأنها تتمشى مع ممارسات المنظمات العالمية الرائدة. ويتم التركيز هنا على قياس كفاء إستخدام المال العام سواء فى المرتبات والحوافز أو فى المواد المشتراه.. ألخ.

٣- رقابة جودة الخدمات المقدمة، والتأكد من أنها تفوق توقعات المواطنين وأن عملية تقديم الخدمة بكل محتوياتها من البشر والتكنولوجيا تنفذ بأعلى معايير الجودة.

٤- تقييم أداء الموظفين، للتأكد من أن تقديمهم للخدمة بالطريقة والأسلوب الذى التى يريده المواطن ، مع تحسين قدراتهم وتطوير أدئهم بإستمرار. فالموظف المتميز هو الذى يقدم خدمة متميزة للمواطن.

الفصل التاسع

إدارة الموارد المالية فى المنظمات العامة

المال ملكك لكن الموارد للجميع

ألمانيا بلد صناعي. وهو ينتج أعلى العلامات التجارية مثل مرسيدس بنز، بي إم دبليو، وشركة سيمنز...إلخ. ويتم صنع المفاعل النووي في مدينة صغيرة في هذا البلد. في بلد كهذا، يتوقع الكثيرون رؤية مواطنيها يعيشون في رغد وحياة فاخرة. على الأقل هذا كان انطباعي قبل رحلتي الدراسية.

ألمانيا بلد صناعي. وهو ينتج أعلى العلامات التجارية مثل مرسيدس بنز، بي إم دبليو، وشركة سيمنز...إلخ. ويتم صنع المفاعل النووي في مدينة صغيرة في هذا البلد. في بلد كهذا، يتوقع الكثيرون رؤية مواطنيها يعيشون في رغد وحياة فاخرة. على الأقل هذا كان انطباعي قبل رحلتي الدراسية.

عندما وصلت إلى هامبورغ، رتب زملائي الموجودين في هامبورغ جلسة ترحيب لي في أحد المطاعم. وعندما دخلنا المطعم، لاحظنا أن كثير من الطاولات كانت فارغة. وكان هناك طاولة حيث يوجد زوجين شابين لم يكن أمامها سوى اثنين من الأطباق وعلبتين من المشروبات. كنت أتساءل إذا كانت هذه الوجبة البسيطة يمكن أن تكون رومانسية، وماذا ستقول الفتاة عن بخل هذا الرجل. وكان هناك عدد قليل من السيدات كبيرات السن.

كنا جياعًا، طلب زميلنا الطعام كما طلب المزيد لأننا نشعر بالجوع.. وبما أن المطعم كان هادئًا، وصل الطعام سريعًا. لم نقضي الكثير من الوقت في تناول الطعام.

عندما غادرنا المكان، كان هناك حوالي ثلث الطعام متبق في الأطباق. لم نكد نصل باب المطعم إلا وبصوت ينادينا!! لاحظنا السيدات كبيرات السن يتحدثن عنا إلى مالك المطعم!! عندما تحدثوا إلينا، فهمنا أنهن يشعرن بالاستياء لإضاعة الكثير من الطعام! قال زميلي: "لقد دفعنا ثمن الغذاء الذي طلبناه فلماذا تتدخلن فيما لا يعنيكن؟" إحدى السيدات نظرت إلينا بغضب شديد. واتجهت نحو الهاتف واستدعت أحدهم.

بعد فترة من الوقت، وصل رجل في زي رسمي قدم نفسه على أنه "ضابط مؤسسة التأمينات الاجتماعية" وحررنا لنا مخالفة بقيمة ٥٠ مارك!

التزمنا جميعًا الصمت. وأخرج زميلي ٥٠ مارك قدمها مع الاعتذار إلى الموظف. قال الضابط بلهجة حازمة "اطلبوا كمية الطعام التي يمكنكم استهلاكها.... المال لك لكن الموارد للمجتمع. وهناك العديد من الآخرين في العالم الذين يواجهون نقص الموارد ، ليس لديك سبب لهدر الموارد"!!

احمرت وجوهنا خجلاً... ولكنا اتفقنا معه.. نحن فعلا بحاجة إلى التفكير في هذا. نحن من بلد ليس غنيًا بالموارد ومع ذلك من أجل حفظ ماء الوجه نطلب الكثير من الطعام عندما ندعو أحدهم، وبالتالي يكون هناك الكثير من الطعام المهدور الذي يحتاجه الآخرون. إن هذا الدرس يجب أن نأخذه على محمل الجد لتغيير عاداتنا السيئة.

قام زميلي بتصوير تذكرة المخالفة وأعطى نسخة لكل واحد منا كهدية تذكارية. جميعنا ألصق صورة المخالفة على الحائط لتذكرنا دائمًا بأن لا نسرف أبدًا.

"فالمال ملكك ، لكن الموارد للمجتمع" !!!!

قصة وصلتنى على الإنترنت

والآن ، عزيزى القارىء:

١- ما رأيك فيما حدث للمبعوث المصرى فى المطعم الألماني؟

٢- أيهما أولى بهذا السلوك وهذه الثقافة: مصر أم ألمانيا؟ ولماذا؟

٣- ماهى أوجة الهدر التى من الممكن أن توفر على الدولة ملايينا أو مليارات الجنيهات سنويا، إذا ما طبقنا المبدأ الذى طبقة رجل البوليس؟

اذا هذا التصرف فى المال الخاص ، فما هو تخيلك لإدارة مال الشعب أو المال العام فى المانيا؟

" إن خير من استأجرت القوى الأمين"

يرى إبن تيمية أن صفة القوة عند عدم القدرة على الجمع بينهما وبين صفة الأمانة فى شخص واحد، هى ألزم للقيادة ، وأن صفة الأمانة عند عدم إمكانية الجمع بينهما فى شخص واحد كذلك، هى ألزم للاعمال المالية.

عمر بن الخطاب وأحقية كل فرد فى المال العام

١- "ما أحد أولى بهذا المال من أحد" عمر بن الخطاب
٢- " لو عشت لهم لوصل إلى الراعى فى صنعاء حظه من هذا المال" عمر بن الخطاب

أضلاع المشروع الوطنى لتحديث الدولة المصرية

يرتكز المشروع الوطنى لتحديث الدولة المصرية على ثلاثة أركان رئيسية يمكن تسميتها بمثلث التحديث وهى:

الضلع الأول : ويطلق علية "الضلع المؤسسي" والذي يتطلب إحداث نوع من الثورة الإدارية لبناء مؤسسات وأجهزة وهيئات أكثر نضجاً وتطوراً. وبدون هذه الثورة الإدارية فسوف تبقى أطلال " الدولة الهشة " Soft state حَجر عَثرة فى وجه بناء وتنفيذ المشروع الوطني للتحديث.

الضلع الثانى : ويطلق على هذا الضلع مصطلح " الضلع المجتمعي " وهو الذى يركز على حتمية التغيير الثقافي والاجتماعى والسياسى. وإعادة بناء المجتمع المصرى لكى يكون قادراً على استيعاب واستقبال المفاهيم والاتجاهات الحياتية الجديدة مع الحفاظ على خصوصيات الثقافة المصرية وعدم الانجراف فى الثقافات الجديدة بدون وعى.

الضلع الثالث : ويشير إلى تحسين إدارة الاقتصاد الوطنى المصرى وتعزيز قدرته التنافسية فى الساحة الاقتصادية والعالمية. ويمكن أن نطلق على هذا الضلع مصطلح " الضلع الاقتصادى " والذى يركز على حُسن استخدام وإداره المال العام.

د. عفيفى حاتم

الإطار العام للبرنامج الوطنى لتحديث الدولة المصرية

٢٠٠١

تطبيق عملى للمفاهيم

- والدك يدفع ضرائب إذا كان موظفاً أو رجل أعمال أو مزارعاً فهل تحصل على خدمة تعليمية وصحية توازى ما يدفعه!!
- إذا كانت الإجابة بنعم فمعنى هذا أن الحكومة تدير أموالها بطريقة فعالة !!
- وإذا كانت الإجابة "بلا " فإن الحكومة لا تدير أموالها بطريقة فعالة !!
- قال رسول الله (صلعم)" ... فإن دماؤكم وأموالكم وأعراضكم بينكم حرام كحرمة يومكم هذا فى شهركم هذا فى بلدكم هذا ، فليُبلغ الشاهد منكم الغائب..." "رواه البخارى".
- قال رسول الله (صلعم) " إن الله كرِه لكم ثلاثاً : قيل ما هم قال:قيل وقال... وإضاعة المال، وكثرة السؤال " "راواه البخارى"
- عن أبى هريرة ﷺ قال(قال رسول الله (صلعم) " إذاُ ضِيعَت الأمانة فانتظروا الساعة ، قلنا فكيف إضاعتهايا رسول الله: قال: إذا أُسند الأمر لغير أهله فأنتظر الساعة")"راواه البخارى".
- قال رسول الله (صلعم) " إن الله قد كتب الإحسان على كل شئ فإذا قتَلتْم فأحسنوا القِتلة ، وإذا ذبحتم فاحسنوا الذبح ، وليُحّدَ أحدكم شفرته وليُرح ذبِيحَتُه " " راواه البخارى".

وبالطبع "المطلوب هنا هو الإحسان فى إستخدام المال العام لأنه حرام بين المسلمين كالعرض والدم".

تعتبر إدارة المال العام " مال عامة الشعب" الذى يديره الحاكم من الأمور الدينية والقانونية الحساسة جدا منذ قدم البشرية وحتى يومنا هذا. وتعكس المقارنات والمواقف السابقة أهمية المال العام وعظم وخطورة مسئولية القائمين علية. فالأموال هى شريان الحياة فى الإدارة العامة ، فبدونها لا تستطيع الحكومة أو المنظمة العامة تقديم خدماتها أو تنفيذ مشروعاتها. وبرغم ضخامة حجم الموارد التى تُحصلها أو تنفقها المنظمات العامة إلا أنها تُعتبرمحدودة فى مقابل الخدمات المطلوبة منها والتى يحلم بها المواطنون ، وعلى هذا فإن هناك صراعاً على هذه الموارد.

فعلى سبيل المثال هل تنفق الحكومة على التعليم والصحة أم على منع الجرائم. فمنع الجرائم قد يكون هو المُلح فى الوقت الحالى ، لكن الإنفاق على التعليم المتميز قد يمنع الجرائم مستقبلاً. وهنا يظهر التصارع على الموارد بين الحاجات المُلحة والحاجات الاستراتيجية المستقبلية البعيدة.

وهناك مثال آخر للتصارع على الموارد فقد ترتفع معدلات الجريمة وترصد الدولة الأموال للحد من هذه الجرائم ، لكنها قد لاتجد الموارد اللازمة لمنع أسباب هذه الجرائم (البطالة – الفقر – الجهل) أى لا تجد ما تنفقه لمنع الجريمة مستقبلاً وبالتالى ينشأ الصراع هنا على الموارد هل تستخدم للأجل الطويل (منع الجرائم مستقبلاً بمعالجة أسبابها) أم تستخدم للأجل القصير والمُلح (مواجهة الجرائم الحالية).

وعلى هذا فالفيصل فى الاختيار هو فى القيمة Value التى تعود على المجتمع من هذا الإنفاق ، وعلى سلم الأولويات الخاصةبهذا المجتمع ، وعلى

قدرة هذا المجتمع وحكومته على وضع أولويات سليمة بالإضافة إلى حُسن اختيار القيادات المسئولة عن إدارة واستخدام هذا المال.

وربما يكون أهم هذه التحديات التى واجهت المنظمات العامة هي تغيير النظرة تجاه هذه المنظمات ومستوى فاعلية وكفاءة إستخدامها للموارد المالية للمجتمع ، وأستتبع هذا حتمية إحداث تغيير جذرى فى أسلوب عملها من الداخل ببروز ثقافة إدارية جديدة Managerial culture فى هذه المنظمات تركز على مراعاة النواحى الاقتصادية Economic ، والكفاءة Efficiency ، والفاعلية Effectiveness فى إدارة أموالها.

ومن هنا جاءت الحاجة الماسة إلى الإدارة الفعالة للموارد المالية للمنظمة العامة سواء من حيث الحصول على هذه الموارد أو إنفاقها والمحافظة عليها أو حسن إختيار وتدريب المسئولين عنها.وعلى هذا سيعالج الكاتب عملية الإدارة المالية فى المنظمات العامة من خلال ما يلى:

أولاً– أهمية التخطيط المالى فى المنظمة العامة وذلك من خلال عرض أهم الخطط المالية التى تستخدمها المنظمة .

ثانياً– كيفية تحسين كفاءة استخدام الأموال وذلك من خلال:

١– قياس تكلفة أداء الخدمة فى المنظمة العامة.

٢– قياس والتحكم فى المصاريف غير المباشرة.

٣– مراجعة الأداء المالى للمنظمات العامة.

ثالثاً–تحقيق مبدأ أفضل قيمه من الإنفاق الحكومى

أولاً-أهمية التخطيط المالى فى المنظمة العامة:

كمفهوم مجرد ، فإن التخطيط عكس العشوائية ، وبالتالى هو أضمن للنجاح من العشوائية، وكما سبق أن قلنا إذا لم تخطط، فأنت تخطط للفشل. ولقد بدأ الاهتمام بالتخطيط المالى فى المنظمات الخاصة ، وبعدما ثبُت نجاحه بدأ ينتقل إلى ممارسات المنظمات العامة وأعمالها. وبالإضافة إلى ذلك تعرضت المنظمات العامة لضغوط عديدة حتمت الاهتمام بتخطيط مواردها المالية وتمثلت هذه الضغوط فى ظهور مناخ تنافسى جديد بدأت تعمل فيه هذه المنظمات . فقد تدخل المنظمة العامة فى مناقصات مع القطاع الخاص فى بعض الأنشطة مما يتطلب منها تخطيط إنفاقها ومعرفة إيراداتها المتوقعة بالإضافة إلى الضغوط الخاصة بتقليل تكلفتها وترشيدها لتحقيق الكفاءة فى استخدام الأموال المتاحة لها.

الخطط المالية للمنظمة العامة:

فيما يلى عرض مختصر لأهم الخطط المالية التى تستخدمها المنظمة العامة وهى:

١) الموازنة العامة للدولة: وهذه تعد على مستوى الدولة لأنها عبارة عن تجميع لموازنات جميع المنظمات العامة بالدولة(وزارات- – هيئات- محافظات- مؤسسات عامة).

٢) الميزانية العمومية التقديرية.

٣) حساب الأرباح والخسائر التقديرى.

٤) الموازنة التقديرية.

(١) الموازنة العامة للدولة:

عندما نتحدث عن الإدارة المالية لإيرادات الدولة ونفقاتها فلابد أن نتحدث عن الموازنة العامة للدولة ونحن هنا نهتم بمصادر إيرادات الدولة وأوجه إنفاق هذه الموارد. وتعتبر الموازنة الحكومية Government Budget أحد الوسائل الهامة فى ذلك. ولقد كانت الموازنة مجرد وثيقة حسابية لتقدير الإيرادات والنفقات عن سنة مقبلة ، إلا أن تطور وظائف الدولة إنعكس على جدية تنفيذها حرفيا ، وهذا يتطلب الدقة المتناهية فى تقدير إحتياجات الأجهزة الحكومية قبل إعداد هذه الموازنة.

فالموازنة لم تعد أداة حسابية لتقدير الإيرادات والنفقات المتوقعة بل أصبحت أداة رقابية لتحقيق التوازن والأداء الاقتصادى. ونظراً لأهميتها فإن إجازاتها والموافقة عليها مرهون بمناقشة وموافقة السلطة التشريعية عليها.

أنواع الموازنات:

يُقسم علماء الاقتصاد الموازنة العامة إلى ثلاث أنواع (أمين ساعاتى، ١٩٩٧) وهى:

أ- الموازنة المتوازنة Balanced Budget:

وفيها تتساوى مجموع الإيرادات مع مجموع النفقات المتوقعة. ويقال فى هذه الحالة أن الموازنة متوازنة. والتوازن هنا يُعتبر هدفاً استراتيجياً تسعى إلية الدول التى تعانى من عجز مستمر فى الموازنة.

ب- موازنة العجز Deficit Budget:

يشير هذا النوع من الموازنات إلى زيادة النفقات عن الإيرادات . ويستهدف العجز هنا – من خلال زيادة الإنفاق – القضاء على البطالة ، إذ

أن هدف زيادة النفقات على الإيرادات هو زيادة الطلب الكلى على السلع والخدمات والذى يؤدى بدورة إلى زيادة حجم الناتج القومى المتاح وبالتالى خلق فرص عمل جديدة.

جـ- موازنة الفائضSurplus Budget:

وفيها تكون إيرادات الدولة أكبر من إنفاقها المتوقع. وتشير فى أحيان كثيرة إلى أن القدرة الاستيعابية للاقتصاد لا تستطيع استيعاب كل الإيرادات ، ولو استُخدمت لأسفر ذلك عن تورط اقتصاد الدولة فى التضخم.

٢) الميزانية العمومية التقديرية:

ليس هناك ما يبرر إعداد ميزانية عمومية تقديرية شهرية فى المنظمة العامة ، لكنها تُعد على أساس سنوى (لأن تقدير الأصول وحساب أقساط الإهلاك يتم على أساس سنوى). وبصرف النظر عن المبرر القانونى لإعداد الميزانية فإنها توفر للإدارة موقف واضح عن السيولة والعائد المتوقع خاصة إذا تم مقارنتها بالميزانية السابقة وعمل تحليل مالى للأداء. ويوضح الجدول التالى تصور للميزانية العمومية للمنظمة العامة.

جدول (١/٩): الميزانية العمومية التقديرية للمنظمة العامة لعام ٢٠١٥

الأصول المتوقعة			الخصوم المتوقعة		
كلى	**جزئى**	**البيـان**	**كلى**	**جزئى**	**البيـان**
		أ. متداولة			**خ. متداولة**
	٥٠٠	نقدية		١٥٠٠	أوراق دفع
١٢٠٠	٧٠٠	مخزون	٢٠٠٠	٥٠٠	**قروض قصيرة الأجل**
		أ.ثابتة (صافى)	١٠٠٠		**حقوق ملكية**
	٨٠٠	مبانى			
	٩٠٠	معدات			
٢٤٠٠	٧٠٠	أثاث	٦٠٠		**عجز مطلوب تدبيره**
٣٦٠٠		الإجمالى	٣٦٠٠		الإجمالى

٣) حساب الأرباح والخسائر التقديرى:

وهذا الحساب يُعد عادة بالنسبة للمنظمات العامة التى تقدم خدماتها بمقابل مثل هيئة البريد وهيئة السكك الحديدية ومترو الأنفاق . ويتم عادة إعداد هذا الحساب لمدة عام ثم يتم إعداده لكل شهر، على أن يوضح هذا الحساب الشهرى الأرباح المتوقعة ثم المصاريف القصوى التى ستتحملها المنظمة لتحقيق صافى ربح معقول. ويتم تقدير الإيرادات من خلال توقع الطلب على خدمات المنظمة، أما التكاليف فيتم تقديرها فى ضوء التكلفة المعيارية للقوى العاملة (الأجور المتوقعة) Labor والمواد الخام Row materials المتوقعة ، مصاريف الانتقالات Transport والتكاليف غير المباشرة Overheads. ويوضح الجدول التالى تصور لهذا الحساب.

جدول (٢/٩): حساب الأرباح والخسائر التقديرى للمنظمة العامة

الشهر / البيان	يناير	فبراير	مارس	إبريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	إجمالى
الدخل المتوقع													
الخدمة (أ)													
الخدمة (ب)													
إجمالى الدخل التقديرى													
المصاريف المتوقعة													
الأجور													
المواد													
الانتقالات													
الاهلاكات													
إجمالى المصروفاتالتقديرية													
صافى الربح المتوقع	٨٥٧	٨٥٧	٨٥٧	١٢٤	١٢٤	١٢٤	٨٥٧	٨٥٧	٨٥٨	٨٥٧	٨٥٧	٨٥٨	٨٠٨٨
إجمالى الأصول													٩٠٠٠٠
معدل العائد على الأموال %													٨.٩

٤) الموازنة النقدية:

تهتم هذه الموازنة بتقدير المقبوضات المتوقعة والمدفوعات المتوقعة للمنظمة العامة وعادة ما تُعد على أساس شهرى. ويتم إعداد هذه الموازنة لأن هناك بعض الخدمات التى قد تُباع نقداً وفوراً، وبعضها قد يتم تحصيله بعد فترة ولتكن شهر مثلاً. وفى نفس الوقت هناك مدفوعات نقدية ومدفوعات قد تدفع بعد فترة. وفى حالة وجود عجز نقدى متوقع، على المنظمة العامة تدبير ذلك مقدماً أو تخفيض إنفاقها المتوقع.

ثانياً- تحسين كفاءة استخدام الأموال فى المنظمة العامة:

يمكن تقييم كفاءة استخدام الأموال المنفقة فى المنظمة العامة من خلال مدخلين رئيسيين هما:

(١) قياس تكلفة أداء الخدمة فى المنظمات العامة:

حيث يتم تقييم أداء المنظمة العامة من خلال مدخلين:

الأول: عن طريق مقارنة تكلفة الخدمة بسعر بيعها - وهذا غير متاح لكل الخدمات- ، لكن يمكن تطبيق ذلك فى حالة الهيئات الاقتصادية.

الثانى: وفيه يتم التركيز على تكلفة الخدمة ، ونظراً لأن أغلب الخدمات العامة كالأمن والدفاع مثلاً لا يدفع المواطن سعراً لها ، فإن الاعتماد على تكلفة الخدمة يعتبر الحل الوحيد فى هذه الحالة كأداة لتقييم مدى كفاءة استخدام المال فى المنظمات العامة. ونؤكد هنا أن المقصود بتكلفة الخدمة هنا هو تكلفة الوحدة Unit cost. وتبدأ هذه العملية كما يلى:

١- تحديد وحدة قياس الأداء Unit of performance (عدد التلاميذ الذين تخدمهم المدرسة ، عدد الوجبات التي قُدمت ، عدد الأميال التى قطعها القطار، .... الخ).

٢- حساب تكلفة الوحدة الواحدة (تكلفة كل تلميذ ، تكلفة كل مسافر....الخ).

٣- حساب التكاليف التفصيلية لكل وحدة واحدة وذلك من خلال إعداد قائمة تكاليف لكل تلميذ مثلاً فى أكثر من مدرسة ، تكلفة كل مسافر فى أكثر من وسيلة نقل....الخ.

٤- مقارنة تكلفة الوحدة الواحدة بالتكلفة الماضية أو المخططة أو بمقياس مرجعى أو مقارنة تكلفة الوحدة فى أكثر من منظمة (تكلفة الطالب فى أكثر من مدرسة وفى أكثر من محافظة).

٥- اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين كفاءة استخدام الأموال فى المنظمة العامة.

ويمكن مقارنة التكلفة بين المواقع المختلفة (مدارس مختلفة، أقسام بوليس مختلفة، مستشفيات حكومية مختلفة) فإذا اتضح أن التكلفة فى الموقع (أ) أقل ٥٠ ٪ من تكلفة الموقع (ب) و ٣٠ ٪ من تكلفة الموقع (ج) ، فيمكن اتخاذها مرجعا ومؤشراً Indicator للكفاءة النسبية مقارنة بالمواقع الأخرى.

(٢) قياس والتحكم فى المصاريف غير المباشرة:

التكلفة المباشرة هى التكلفة التى يمكن حسابها بسهولة من خلال سهولة تخصيصها على الوحدة النهائية للخدمة أو المنتج . وبالإضافة إلى ما سبق فهى تتغير مع التغير فى عدد الوحدات وبنفس النسبة. فمثلاً فى حالة تقديم وجبات لطلاب المدارس يمكن حساب تكلفة المواد الخام فى كل وجبة وكذلك أجور العمال

المباشرين. لكن هناك بعض التكاليف مثل تكاليف الإشراف أو الإضاءة التى لا يمكن معرفة تكلفة كل وحدة منها. ويطلق على هذا النوع الأخير التكاليف غير المباشرة.

ففى المستشفى مثلاً فإن التكلفة الخاصة بهيئة التمريض ، الأطباء ، الأشعات ، المطعم يمكن بسهولة حساب تكلفة كل مريض منها. لكن هناك تكاليف مثل الصيانة، المصاريف الإدارية ، يصعب تخصيصها على كل مريض ويستعاض عن ذلك بتحديد نسبة معينة فى التوزيع على مراكز التكلفة للاقتراب من العدالة والمباشرة بقدر الإمكان. ويمكن بالطبع مقارنتها بالمعايير المرجعية أو التاريخية أو المخططة ثم الحكم عليها وتعديلها.

(٣) مراجعة الأداء المالى للمنظمات العامة:

لكى نتأكد من تطبيق مبدأ المحاسبة على المسئولية Accountabilityلابد من مراجعة وتقييم الأداء المالى فى المنظمات العامة من قِبل الأجهزة العامة للتأكد من حُسن استخدام الأموال العامة. وفى مصر يقوم الجهاز المركزى للمحاسبات بعملية المراجعة الخارجية External audit لكنه يعتمد فى الأساس على الأساليب المحاسبية التقليدية. وما يهمنا هنا هو التعرف على الممارسات الحديثة فى العالم المتقدم حتى نستطيع إدارة الأموال العامة فى مصر بأفضل كفاءة ممكنة. ونقصد هنا بالطبع المراجعة الداخلية Internal audit التى تقوم بها إدارة المراجعة فى المنظمة العامة.

ثالثًا – تحقيق مبدأ أفضل قيمه من الإنفاق الحكومى :

يعكس هذا المبدأ فكرة رئيسية مؤداها هو الحصول على خدمات عامة تفوق ما تم إنفاقه على هذه الخدمة ويتم ذلك من خلال التحسين المستمر لكل مهام المنظمة العامة.

ويعتمد مبدأ أفضل قيمة على مجموعة من المبادئ العامة التى إذا ما طبقت تحقق مزايا للمنظمة العامة وهى:

١) التحدى Challenge من خلال وضع أسئلة تحدى أمام الإدارة وهى:

- لماذا نؤدى هذه الخدمة؟
- ماذا يحدث لو لم نقدم هذه الخدمة؟
- هل ترضى الخدمة رغبات كل المستفيدين؟

٢) المقارنة Compare أى مقارنة الخدمة المقدمة مع:

- مقارنة الأداء مع مبدأ أفضل قيمة.
- مقارنة الأداء مع الوحدات المماثلة (مدرسة مع مدرسة).
- مقارنة الأداء مع المنظمات الأفضل فى العالم (وزارة التعليم فمصر مع وزارة التعليم فى ألمانيا).

٣) أخذ رأى المستفيدينConsult فى الخدمة بعد تقديمها.

٤) فتح باب المنافسة Compete مع الآخرين لضمان تقديم خدمة أفضل.

٥) تحقيق مبدأ الاقتصادية والكفاءة والفاعلية والجودة فى تقديم الخدمة العامة.

الفصل العاشر

إدارة الموارد البشرية فى المنظمات العامة

أمتى ... سامحينى !!!

براكين ثائرة فى الصدور...

دموع كالحمم تحرق الوجنات...

ومرارة غصَّت بها الحلوق...

وبسمة اختفت وتلاشت..بل توارت خجلاً..فلم يعد لها مكان..وإن ارتسمت على الشفاه..فهى بسمة مزيفة..لا تدل على مكنون النفس..فكيف يهنأ موجوع؟ وكيف يسلو مفجوع؟ وكيف لعين جريح أن تعرف معنى الهجوع ؟ أينما نظرت فلا ترى إلا جراحاً نازفة.. أشلاء متناثرة ، براءة طفولة مغتالة..كرامة شيوخ مُذّلة..وأعراض حرائر منتهكة.

شَربتِ يا أمتى كأساً من الذُلِّ والهوان.. تجرعت من كؤوس المرارة أصنافاً وألواناً. فنصرناك بمظاهرات مشت..وأعلام أُحرقت.. وهتافاتعلت.. وما لبثت تلك الجموع أنتفرقت.. وتلك الهتاف إن خفت.

آلمنى وأحرق وجدانى..وزلزل أفكارى وكل كيانى..سؤالك من الجانى ؟ من بالذل رمانى ؟ قل لى بربك ماذا دهانى ؟ .

أى بُنى..تربص بى الأعداء منذ بزوغ فجرى..وحُشِدت الحشود لوأدى..فلم يفتُ ذلك فى عضدى..ولم يضعف من مكانتى وقدرى. نصرنى الله وأعزنى بأبناء مولاهم الله..وإمامهم محمد..وبيتهم المسجد..ومذكرتهم القرآن..وزادهم التقوى..ولباسهم الزهد..ومركبهم اليقين..وطريقهم الهدى. قل لى بربك أين هم؟

أواه يا أمتى.. لم أكن لأتخيل يوماً بأننى على مجدك قد جنيت وعلى أملك قد قضيت... لم أكن لأصدق يوماً أننىكنت سبباً فى ذُلّك وهوانك..لم أكن لأفكر يوماً

بأننى بطعنة فى القلب قلبت إحسانك..قضيت حياتى كلها فى الإسقاطات..وكالببغاء أُردد الشعارات رميت القادة العرب بتهمة التخاذل.. ونسيت أننى أول من تخاذل.. أطلقت الصفر على الألف مليون.. ونسيت أننى أول أصفارها.. نعم أصبحت صفراً عندما تناسيت بأننى جزء منك، إن صلُحتُ رفَعَتُ من قدرك وإن فسدت كنت عدداً زائداً عليك.. ونسيت أن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم..ولا يعز الله من ابتغى العزة عند غير الله بل يذله.

وعدنا الله بالنصر إن نحن نصرناه..وكيف ينصر الله منعصاه وبعُد عن هداه ؟..واتخذ إلهه هواه؟.. ينبغى أن نعترف صراحة بأننا السبب فى ذُلّك وهوانك....!!

ينبغى لك أن تبدأ منذ اليوم بترميم بنائك..ينبغى لك أن تعى بأنك فى البناء لبنة..فلنغير من أنفسنا لنزيد بنائنا قوة وثباتاً.. حتى تعود لنا عزتنا..ونعود لسابق مجدنا ورفعتنا.

فهيا ياأخى..وهيا يا أختى.

لنصنع فجراً جديداً لمجد أمتنا..ونسأل الله العون لنا فى مسيرتنا وليكن شعارنا العملى وليس الهتافى فقط " إصلاح النفس أولاً ".. وليكن شعارنا "حتى لا نكون صفراً ". وليكن شعارنا

" فلتكن الرجل الألف "

" فلتكونى المرأة الألف ".

والآن عـزيزى القـارئ .... هل أنت أول أصفارها أم أول أبطالها !!

المصدر: جريدة الوعى الاسلامى ، ٢٠٠٣

تطبيق عملى للمفاهيم

(١)

نحن نضع البشر أولاً

Putting people first

" شعار الرئيس بيل كلينتون فى حملته الانتخابية ١٩٩٣

(٢)

من الممكن أن أجامل أى فرد بأن أعطية مالاً أو تبرعاً أو منتجات كهدية.. لكننى لا أستطيع مجــاملة أى فرد بتعين موظف غير كفء فى مجموعة شركاتى.

"**رجل أعمال مصرى ناجح** "

(٣)

قال أجعلنى على خزائن الأرض إنى حفيظ عليم." سورة يوسف ٥٥:

(٤)

يأبت أستأجره إن خير من استأجرت القوى الأمين." القصص ٢٦: "

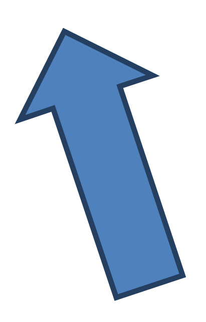
(٥)

المؤمن القوى خيرُ، وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف... وفى كل خير." حديث شريف "

(٦)

ليست طائراتنا التى تحقق لنا الجوائز... إنهم موظفونا فنحن نستقطب موظفين من ٩٠ دولة نختارهم على أساس الاحتراف والكفاءة وجودة خدماتهم.

Fly Emirates



طيران الإمارات

الشركة الحائزة على جائزة أفضل خدمة للمسافرين فى العالم

من إعلان بجريدة الأهرام ٢٠٠٤/١/٢

يا أمتى ... نريد أن نكون !!!

فى كل البيوت المصرية نجد الآن لا حديث إلا عن مسلسلات التليفزيون واللهاث بين المحطات على الدش وأيضاً عن ارتفاع الأسعار.. لم يحاول أحد منا أو ربما أصبح ليس لدى أحد منا وقت لكى يقابل نفسه ويحاورها ويحاول أن يتفكر ويحلل تلك الحال التى وصل إليها ويغير من تفكيره وسلوكه ويسأل نفسه.. ماذا جرى لنا؟ ما الأسباب التى أدت إلى تلك الموجه المفاجئة من الغلاء فى أسعار معظم السلع؟ صحيح أن الأسعار العالمية قد ازدادت ونعم أن صحة الجنيه المصرى آخذة فى التدهور ولكن لماذا لا نسأل أنفسنا عن حال الجنية المصرى وما وصل إليه من هزال.. هل نحن نعمل حقاً بصدق وإتقان وإخلاص لرفع معدل النمو الإقتصادى في بلادنا؟..هل يؤدى كل منا عمله على أكمل وجه؟..هل نتقى الله فى كل ما نقوم به؟..هل نحافظ على الوقت الذى هو رأسمال الإنسان ورأسمال كل منا ونوظفه من اجل أن تتخطى مصرنا الحبيبة تلك الأزمة الطاحنة؟.. الحقيقة والواقع الفعلى البلاد تمر بمراحل اقتصادية صعبة وماليزيا مثال حى لتحدى الإرادة.. ولكننا بدلا من أن نتعلم من الآخرين نُلقى اللوم وكل العبء على الحكومة.. الإبن لم يحصل على درجات عالية ويدخل كلية الطب.. السبب فى الحكومة.. الشوارع قذرة ومليئة بالأوراق والنفايات.. العيب فى الحكومة.. الأسعار إرتفعت.. إنها الحكومة.. تكدسنا على ضفاف الوادى ولا نريد السكن فى المدن الجديدة وكل من يحصل على شقة هناك يغلقها ويجمدها أملاً فى استثمارها فى المستقبل ثم يعود فيلوم الحكومة والكثير و الكثير أين نحن وأين دورنا فى تلك المشاكل؟ ماذا فعلنا؟ ما دور كل فرد فينا للمساهمة فى الخروج من كل تلك الأمور؟ ما ذنب الحكومة فى حجم الإسراف الرهيب الذى نعيشه فى كل مظهر من مظاهر حياتنا؟ ولنأخذ مثالاً بسيطاً فى رغيف العيش. لماذا يشترى كل بيت ضعف احتياجاته من

أن كل منا أصبح يعمل منفرداً.. كل منا أصبح لديه شأنه وإهتماماته التى تنحصر فيه فقط ولم يعد لديه وقت لأى شئ آخر.. لماذا فقدنا الإنتماء؟ نعم كل العيش ويصبح مصير الباقى فى صناديق القمامة؟ هل يعلم أن الدعم المدفوع فى كل لقمة تذهب هباءً؟.. لماذا لا يحافظ كل منا علىنظـــافة

شارعه وأمام منزله؟. ربما لا نحتاج إلى شركات نظافة أجنبية لتنظيف شوارعنا وأيضاً لا نحتاج إلى دفع رسوم النظافة مع فاتورة الكهرباء ونتوقف عن الشكوى من الارتفاع المفاجئ فى قيمتها.. لماذا لا يصبح كل منا داعية لتنظيم الأسرة كل فى موقعه خاصةً مع الطبقات غير المتعلمة وهم السبب الرئيسى فى الزيادة السكانية مثل البواب وبائع الخضار وعامل النظافة وغيرهم منتلك الفئات.. هذه كارثة !! أين نحن؟.

هذا الشباب الذى يشكو من البطالة.. إنه لا يريد أن يعمل فى أى وظيفة لابد من مواصفات خاصة تتناسب مع رؤيته ولا يريد أن ينشئ أى مشروع صغير من الممكن أن ينمو مع الأيام..

يا أهلى وعشيرتى.. دعونا نوقف هذا النزيف الإستهلاكى الذى نعيش فيه.. دعونا نغير من مفاهيمنا فى الحياة والعمل.. فأى عمل ليس عيباً العيب هو التعطل فى إنتظار معجزات الحكومة ونحن لسنا فى زمن المعجزات.. أمامنا تحدٍ كبير لبناء هذا البلد الذى نعيش على ترابه.. والذى يحفظ لنا أمننا وكرامتنا.. ليعمل كل منا بإخلاص.. لنراعى الله.. ليؤدى كل منا عمله بدقة مهما كان عملاً بسيطاً.. فكل عمل يؤدى بإخلاص هو فى النهاية لبناء إقتصاد هذا البلد الحبيب.. دائماً نقول كنا .. لكن بالأمل والإخلاص ممكن أن نكون يا أمتى نريد أن نكون .. نريد أن نكون.. وسنكون بإذن الله.

جريدة الأهرام، ٢٠٠٤

تطبيق عملى للمفاهيم

ابتسم.. أنت فى بلد الكفاءات



عندما نقف تحت شجرة الحقيقة سنجد أن الطرح العام لأشجار العلم والتعليم فى مصر.. صفر.

ورغم ذلك فنحن لا نكفّ عن ترديد سيمفونية «مصر عامرة بالكفاءات»، ولا نمتلك شجاعة الاعتراف بأن مصر أصبحت خالية من الكفاءات، أو فى أفضل الأحوال واهنة.

المرحلة الضبابية، وبدأت بذرة تسفيه قيمة العلم لصالح المادة وسيادة أفكار وحياة الإستهلاك بدلاً من القيم الحقيقية. وفى ظل هذه السيادة كان لا بد من تغييب الثقافة ليتصدر المشهد المصرى «الفهلوة»، وتؤتى هذه الشجرة ثمارها من عشوائية ومحدثى ثروة ومحدثى تدين وظهور

ومنين نجيب كفاءات؟ عندما يجتمع اللاتعليم واللاصحة واللاقتصاد؛ بهذه الثلاثية المدمرة مع غياب الثقافة كيف يكون لدينا كفاءات استثنائية أو حتى جيدة؟

انتصرنا عندما كان لدينا كفاءات، وعندما امتلكنا إرادة العبور والتحدى، كان لدينا مشروع وهدف، ثم بدأت شرائح كثيرة داخل كل طبقة، وأصبح الناس «اللى فوق» طبقات كثيرة، والناس «اللى تحت» طبقات أكثر، وانهارت الطبقة الوسطى وبدأ مسلسل الهزائم بأفكار الإرهاب والتخلف ... لنصل إلى ما نحن فيه الآن..

كيف نصدق أن مصر بلد عامر بالكفاءة، وأى عمل حقيقى يؤكد أن الكفاءات ندرة أو صدفة؟ ولنا فى البحث عن الوزراء واختيارهم عظة وعبرة.

هل نمتلك مؤسسات علمية حقيقية ندعمها كمصانع لهذه الكفاءات؟

هل يوجد لدينا شركات نستثمر فيها البشر وتقوم بتخريج كوادر بشرية؟

الإجابة بالنفى هى الإجابة الوحيدة لهذه الأسئلة.

العيش والحرية والعدالة الاجتماعية والكرامة الإنسانية والوعى والتنوير وكل أحلام وشعارات المصريين فى ثورتى ٢٥

ويجب أن يتذكر أهل السياسة والحكم فى مصر أن الشعار الشهير الذى رفعته أمريكا فى وقت من الأوقات هو «أمة فى خطر» كان هدفه أن يكون التعليم مشروعاً قومياً ولا صوت يعلو فوقه، هذا هو المشروع الذى يجب أن نستنسخه منها وليست المطاعم والمأكولات وطبيعة وشكل الحياة.

سهير جودة

جريدة الوطن، ٢٠١٣

ينـاير و٣٠ يونيـو سـتبقى خيـالاً إذا لـم يكن أولو الأمر مدركين أن معركـة الوطن الرئيسية هى العلم والتعليم.

تطبيق عملى للمفاهيم

السائرون نياما



السائرون نياما، عنوان أشهر أعمال القاص الكبير سعد مكاوى والذى يتناول فيه أحداث الأعوام الثلاثين الأخيرة من حكم المماليك، ويعد هذا العمل، من الأعمال الرائدة فى توظيف التراث للإسقاط على الواقع، وذات العنوان «السائرون نياما» إستخدمته مؤسسة جالوب الأمريكية، مؤخرا، فى وصف أكثر من نصف العاملين فى مصر، تعبيرا عن عدم مشاركتهم فى العمل لا بالسلب ولا بالإيجاب وهو توصيف بالغ

مؤسساتهم والذين لم تتجاوز نسبتهم ١٣٪ فقط من إجمالى عدد العاملين.

هذه الأرقام تكشف ما ندور ونلف حوله منذ سنوات طويلة حول إنتاجية العامل المصرى أو عمل الموظفين، وأذكر جيدا ان أحد الأجهزة الإحصائية فى مصر كان قد أعلن عن أن متوسط عدد ساعات العمل للمواطن المصرى لا تتجاوز ٢٧دقيقة فى اليوم، وللأسف هناك من يقول الآن إنها تقلصتإلى ١٣ دقيقة فقط، ثم ها هى

الدلالة عن حقيقة الإنتاج فى المؤسسات المصرية، والتقرير الذى أعدته جالوب (مؤسسة بحثية شهيرة وموثوق بنتائج أبحاثها) صادم فى جميع أدلته ودلالاته، وربما كان توصيف «السائرون نياما» هو الأخف فى التقرير، فهو يعبر عن ٥٥٪ من العاملين فى مصر، واستخدمت الوكالة الشهيرة هذا التعبير على اعتبار أن هؤلاء لا يفيدون مؤسساتهم لكنهم أيضا لا يضرونها، فى مقابل ٣٢٪ يضرون مؤسساتهم بالفعل ويعطلونها عن العمل ويعوقون نموها وتطورها، أى ما يقرب من ثلث عدد العاملين ضار بالعمل، خصوصا إذا ما قارناه بالذين يساعدون على نمو جالوب تخبرنا، أنهم لا يعملون أصلا، بل وثلثهم يعطل الذين يرغبون فى العمل والإنتاج، وكل ذلك حقيقة من الحقائق التى نهرب منها دوما ونخشى من مواجهتها، والآن بعد رفع الحد الأدنى للأجور نكون أمام أزمة أخلاقية قبل ان تكون أزمة اقتصادية، فهل تضاعف الدولة الأجور لموظفين لا يعملون، هل تهدر الدولة مواردها هكذا دون ضابط أو رابط، هل تساهم الدولة صراحة فى إفشال موظفيها، لماذا لا ترغب الدولة أصلا فى ضبط العمل حتى تتمكن من رفع مستويات الأجور إلى معدلات مقبولة تمكن هؤلاء الموظفين من العيش بكرامة بدلا من المعادلة الجارية الآن، حيث لا يعمل الموظف ولا تستفيد الدولة من جهوده وفى نفس الوقت تستمر معاناة هذا الموظف ويزداد فقرا يوما بعد آخر.

للأسف إن جالوب لم تكن تتحدث فقط عن الوظائف والأعمال الحكومية، لكنها تشير ايضا إلى القطاع الخاص، أى أنها تتحدث عن قيمة العمل فى مصر، وأقل ما نستطيع أن نستخلصه من هذا التقرير أن قيمة عملنا مخزية وتجلب العار لأى شعب، فالشعوب التى لا تعمل لا يمكن لها أبدا أن تتطور أو أن تجد لها مكانا لائقا بين الأمم، أما ثورته بما يجب من تغيير القيم أو خلق قيم أو أخلاق جديدة تتماشى مع التغيير الذى أحدثته الثورة. هذا الوضع لا يمكن قبوله أو الموافقة عليه، ولابد من تغييره، ويجب أن تعمل الدولة على ذلك، وتتيح كافة فرص تمكين العاملين من تقديم خبراتهم ومهاراتهم، فى ظل سياسة كاملة من الانضباط والثواب والعقاب وقبلها الأجر العادل، لأن استمرار ما يحدث، لا يعنى سوى السير فى اتجاه الهاوية بخطوات واثقة وكأننا جميعا نسير نياما.

المؤلم فى الأمر، أن الثورة لم تدفع هذا
الشعب للإمام، ولم تحفزه على استكمال

عمرو خفاجى

جريدة الشروق، ٢٠١٤

تطبيق عملى للمفاهيم

هكذا ينظرون إلينا

هى دعوة لرؤية كيف ينظر العالم الخارجى للشباب المصرى :

- **باراك أوباما:** "يجب أن نربى أبنائنا ليصبحوا كشباب مصر"
- **رئيس وزراء بريطانيا:** "يجب أن ندرس الثورة المصرية فى المدارس"
- **رئيس وزراء إيطاليا:** "لا جديد فى مصر، فقد صنع المصريين التاريخ كالعادة"

- **رئيس وزراءالنرويج:** " اليوم كلنا مصريين"
- **CNN** " لأول مرة نرى شعبا يقوم بثورة ثم ينظف الشوارع بعدها"
- **رئيس النمسا:** " شعب مصر أعظم شعوب الأرض ويستحق جائزة نوبل للسلام"
- لقد أثبتت مصر للعالم أجمع بأنها أغنى بلاد الدنيا بالعملة الأكثر صعوب وندرة وهى الشباب.

لكن **البعض الآخر** يرى" أن أزمة الشعب المصرى العظيم أنه صاحب وعى عظيم فى الاحتجاج، لكنه لا يمتلك ذات الوعى، فى البناء والإصلاح"

والآن : ما رأيك عزيزى القارئ فى كل ماسبق؟

تطبيق عملى للمفاهيم

المنظمة العامة ما هى إلا مجموعة من البشر (إداريين وموظفين) يتعاونون معا لتحقيق أهدافها ، ومن هنا فإن جذب والحصول على هؤلاء البشر وتنمية قدراتهم ، وتحفيزهم يمثل حجر الزاوية فى نجاح المنظمة العامة. من أجل ذلك يركز هذا الفصل على دور البشر فى تحقيق نجاح أو فشل المنظمات العامة . وتعكس المقالات والمواقف السابقة ذلك بوضوح، فعلى حسب قوة البشر

تكون قوة المنظمات وبالتالى قوة الأمم. باختصار يصعب على أى منظمة تحقيق أى نجاح دون أن يتوافر لها العنصر البشرى القادر على ذلك.

ولكى تعيش المنظمات العامة وتستمر بكفاءة فى عالم اليوم ، فلابد أن تقدم شيئاً له قيمة Value لجماهيرها ، والقيمة هنا تعنى أن يحصل الفرد من المنظمة على شئ له قيمة أعلى مما قدمه لها . فإذا كنا نتكلم عن منظمة خاصة فالعميل يجب أن يحصل على سلعة أو خدمة تفوق ما دفعه للمنظمة نظير هذه الخدمة أو السلعة . وإذا كنا نتكلم عن منظمة عامة حكومية فالمواطن لابد أن يحصل على خدمة أعلى بكثير مما أنفقته الحكومة على هذه المنظمة . ولقد ارتبط مفهوم القيمة القديم بالنواحى المالية والمحاسبية فقط (المفهوم التقليدى) ، لكن الاعتقاد الآن أن تحقيق القيمة بالمفهوم السابق يتأتى من خلال الكيفية التى تدار بها الموارد البشرية للمنظمة العامة How human resources are managed?

التطور الفكرى لإدارة الموارد البشرية والبشر:

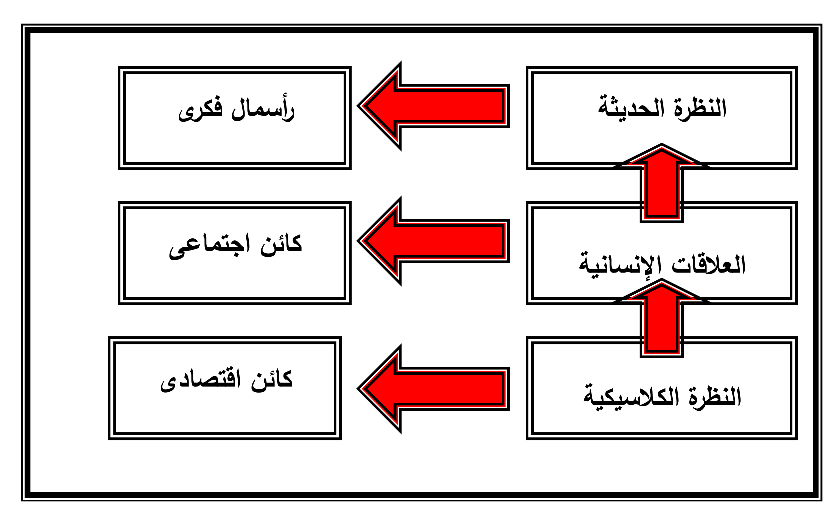
تغيرت نظرة الإدارة إلى البشر ، وتغير معها بالتالى إسم العلم المهتم بالبشر بمرور الزمن فلقد تحول هذا العلم من إدارة للمستخدمين بالنظر للفرد على أنه مستخِدم ، إلى إدارة للأفراد والتى تنظر للبشر على أنهم مجرد أفراد أو عمال يتقاضون أجور ، وأخيراً تحول إسم العلم إلى إدارة الموارد البشرية والتى ترى فى البشر موردا وعقولاً مفكرة تمثل رأس مال فكرى للمنظمة. ولقد أدى تغيير إسم العلم إلى تغيير النظرة للعنصر البشرى وبالتالى تغيير النظر لإدارة الموارد البشرية من خلال التركيز على مساهمتها فى زيادة الإنتاجية والقيمة التى تحققها المنظمة وليس مجرد وظيفة تقوم بالوظائف التقليدية لإدارة الأفراد كالاختيار والتعيين والرواتب والأجازات وغيرها.

والملاحظ أن تغيير الإسم راجع إلى تغيير الفلسفة والنظرة للعنصر البشرى فقد تواضع دور المادة الخام فى تشكيل أو صناعة المنتجات وحل محلها المعرفة وزادت مساهمتها فى المنتجات والخدمات. فالمنتجات والخدمات الآن تعتمد على ما فى رؤوس البشر من معرفة Knowledge أكثر من اعتمادها على المواد الخام والآلات.

والخلاصة أنه يجب أن تختلف النظرة للموظفين خاصة فى عالمنا النامى من مجرد أفراد وأنفار يتقاضون أجورهم إلى كونهم بشر متعلمين قادرين على خلق قيمة Value للمنظمة من خلال عقولهم القادرة على الإسهام المؤثر فى أداء المنظمة (أحمد مصطفى ، ٢٠٠٠).

وهناك رأى آخر يرى أن النظرة للعنصر البشرى تطورت من كونه آله أو كائن اقتصادى فى النظرية الكلاسيكية للإدارة (تايلور وفايول) إلى كائن اجتماعى يجب أخذ رغباته الاجتماعية والنفسية فى الاعتبار فى ضوء مدرسة العلاقات الإنسانية فى الإدارة حتى نحصل منه على ناتج أفضل ، إلى النظر إليه على أنه أكبر من ذلك بكثير باعتباره رأسمال فكرى ، فالقوى البشرية المتميزة أصبحت تمثل ميزة تنافسية كبرى لأى منظمة. ولم تعد النظرة إلى البشر على أنهم تكلفة أو عبء يجب التخلص منهم عند أول فرصة أو عند أول تعثر بل هم استثمار طويل يتوقف نجاح المنظمة عليهم.

ويوضح الشكل التالى تطور النظرة إلى الموارد البشرية فى المنظمات



المصدر: د.عادل زايد ، *إدارة الموارد البشرية* (القاهرة : كلية التجارة ، ٢٠٠٢) ، ص ٢١.

شكل (١/١٠): تطور النظر إلى الموارد البشرية

جدول (١/١٠) المداخل المختلفة لتعريف الجودة

التعريف، من حيث:	التركيز
القيمة value	الوصول لأقل تكلفة للمنتج أو الخدمة (تكلفة أقل من قيمة المنتج أو الخدمة المقدمة)
التميز	تحقيق أفضل المواصفات للمنتج أو الخدمة المقدمة مقارنة بالمنافسين.
المطابقة للمواصفات	لابد للسلعة أو الخدمة من أن تُطابق المواصفات الهندسية للسلعة أو الخدمة العالمية
توافق أو التفوق على توقعات العميل	مطابقة حاجات ورغبات العميل أو التفوق عليها.

Source: C. Reeves & D. Bendar, " Defining quality: Alternatives and Explanations" ***Academy of Management Review*** **, 19/1994.**

ويلاحظ أن الكثير من الدول فقدت أسواقها العالمية نظراً لانخفاض جودة منتجاتها وخدماتها عن توقعات العميل. ونفس الشيء ينطبق على الخدمات فالبعض يعتمد على مبدأ " أصلح الخطأ عندما يحدث"" fix it when it is wrong " بمعنى أن العميل يتردد على المنظمة العامة أكثر من مرة للحصول على خدمته أو لتصليح الأخطاء التى حدثت أثناء تأدية الخدمة قبل ذلك. وعلى العكس هناك منظمات تقدم الخدمة بأسلوب صحيح من أول مرة وكل مرة get it right first time and every time.وهذا

يوفر الكثير على المنظمة ويزيد من إنتاجيتها ويتم ذلك من خلال تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة حيث تعتمد مبادئ ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة بصرف النظر عن تعريفها على مبادئ ستة وهى:

١) **التركيز على طلبات ورغبات العميل.**

٢) **التركيز على العمليات Process وتطويرها وعلى النتائج Results المحققة وليس الإجراءات.**

٣) **التركيز على الوقاية Preventive أكثر من الفحص بعد الانتهاء من الخدمة Inspection.**

٤) **الاستخدام الجيد لقدرات ومهارات ومعارف وإمكانات الموظفين.**

٥) **الاعتماد على الحقائق فى اتخاذ القرار وقياس النتائج.**

٦) **الاسترجاع والتعلم المستمر من العميل والموظفين.**

وهناك مفهوم مرتبط بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وهو المقارنة بالأفضل أو المقارنات المرجعية Benchmarking وهو يعتمد على استخدام ممارسات أفضل منظمة فى العالم كمرجع فى نفس مجال المنظمة وتقديم الخدمة وتقييم الممارسات الإدارية فى ضوء أداء هذه المنظمة. فمثلاً مطار القاهرة يمكنه الاعتماد على ممارسات أفضل مطار عالمى كمرجع أو كنموذج له فى أداء الخدمات للركوب. ونفس الكلام تستطيع تطبيقه أى وزارة مثل وزارة الصحة أو وزارة الأمن الداخلى أو التعليم وذلك من خلال البحث عن نموذج عالمى

متميز ونظام متكامل لتقديم الخدمة وتتخذه معياراً لها من حيث الجودة والأداء.

Finding examples of excellent products, services, or systems. These examples serve as the quality standard or goal for the organization.

وما يهمنا هنا هو أن دور إدارة الموارد البشرية سيختلف فى حالة تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة أو استخدام مفهوم المقارنات المرجعية عنه إذا تم أما فيما يتعلق **بالبيئة السياسية** فهي تعكس درجة ضغط المجتمع على المنظمة فيما يتعلق بسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية (فمثلاً وزارة القوى العاملة سابقاً فى مصر كانت تجبر المنظمات على قبول الخريجين بغض النظر عن قدراتهم وعن مدى تناسب مؤهلاتهم مع مجال عمل المنظمة. والشئ ذاته يحدث الآن في الكثير من الدول العربية). وهذا بالطبع يؤثر على جدية الطلاب فى تحصيل العلم وأهميته، إذا كان ضامنا للوظيفة ، أو العكس.

تطبيق النموذج التقليدى فى العمل ، أى لابد – وهو المهم– من استقطاب ثروة بشرية متميزة، وتطوير قدراتها كى تستطيع تقديم خدمات تفوق توقعات المواطنين وبمستوى يضارع أفضل الممارسات العالمية.

(جـ) التحديات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية المحيطة:

تبدأ تأثيرات البيئة الإجتماعية على إدارة الموارد البشرية من نظرة المجتمع لقيمة العمل والوظيفة ، ويتضح ذلك من خلال ردود الفعل لدى أفراد المجتمع إزاء

بعض الأسئلة مثل : ماهى نظرتك للعمل؟ هل العمل شرف ؟ وهل هو شئ مهم فى حياة الإنسان ؟، هل الوظيفة وسيلة لإثبات الذات أم أنها وسيلة للحصول على مرتب فقط؟، هل الوظيفة هى التى تحدد مكانة الفرد في المجتمع أم أن الفرد هو الذى يعطى للوظيفة قيمة ؟ إن الإجابات على هذه الأسئلة تعكس ثقافة المجتمع ونظرته للعمل ، وبالتالى فهى تؤثر علي البشر وتشكل سلوكهم وهم يعملون داخل المنظمة.

وأخيراً فإن البيئة الاقتصادية تفرض هي الأخرى مجموعة من التساؤلات والتأثيرات على المنظمة منها: ما هي ظروف سوق العمل الاقتصادية؟، ما هي نسبة التطور في السوق؟ ، ما هي نسبة البطالة؟ ، هل من السهل تغيير الوظيفة أو الانتقال من وظيفة إلى أخرى (معدل دوران العمالةفي السوق) ؟.

وكمثال لمدى تأثير البيئة الخارجية بكل أبعادها على سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية ما قامت به المؤسسات اليابانية من استثمارات لتدريب وتأهيل القوى العاملة في بداية حياتها العملية. ويلاحظ أن هذا السلوك مرجِعُهْ إلى أن الموظفين في اليابان لايتنقلون كثيراً من وظيفة لأخرى. وعلى هذا فإن المنظمات والمؤسسات تنفق على تأهيلهم وإعدادهم كثيراً لأنهم لن يتركوها ، بل سيستمرون فيها طيلة حياتهم .

(د) نظم العمل التنافسية وثقافة المنظمة:

تزداد توقعات البشر (مستخدمى منتجات و خدمات المنظمة) من المنظمات وهذا أمر طبيعى ، فهم يريدون الأفضل والأحسن دائماً. وعلى هذا لكى تنجح

المنظمـة عليها أن تتعلم كيف تستخدم قدرات وإمكانيات ومهارات موظفيها وكذلك التكنولوجيا بطريقـة أكفأ من منافسيها. والمشكلة التـى تواجـه المنظمـات هـى كيف يمكـن تصـميم نظـم عمـل أفضـل مـن الآخـرين بحيـث تحقـق أداءا عاليـا High. performance work system .

وقد أدى كل ما سبق إلى زيادة الاهتمام بتوفير منـاخ أو ثقافة إيجابية فعالـة داخل المنظمة وتشير ثقافة المنظمة إلى أسلوب عملها، اتجاهات العمل لديها، القيم والمبادئ التي تحكم العمل داخلها. ويدخل هنا الكثير من العوامل أهمها:

هل هذه الثقافة تُساوِي بين النـاس Egalitarian ؟ (لو أن فاطمـة بنت محمد سرقت لقطع محمد يدها) أم أنها تطبق على مستويات معينـة فقط Hierarchical (إنما خَسِر من قبلكم لأنـه إذا سرق فيهم الشريف تركوه وإذا سرق الضـعيف أقاموا عليـه الحد)؟. هل الثقافـة أداه للتعـاون أم للتنـافس أم للصـراع بين المـوظفين؟ هل العمـل يمثـل متعـة وفرصـة Joy للفرد نتيجـة إحساسـه أنـه يقدم شيئاً متميزاً، أم أنـه ينظر إليه على أنـه شئ غير محبب ولا يوجد فيه إلا المشقة والتعب، وينظـر إليه الموظـف علـى أنـه دواء أو شـئ حقيـر Drudgery؟ هـل تهـتم المنظمـة بـأن يكـون هناك توافق دائماً في الأداء Conformity ، أم أنها تشجع التنوع أو الاختلاف في التفكير والتصرفات؟ هل يُنظر للموظفين على أنهم مجرد عمال أى يأخذون أجورهم مقابل ما يقدمونهللمنظمـة، أما يُنظر إليهم على أنهم مسئولون عن نجـاح المنظمـة وتطورها؟. إن ثقافـة المجتمـع وبالتـالى ثقافة المنظمـة ونظرتها للعمـل تؤثر إلـى حد

كبير علـى أسلوب العمل داخل هذه المنظمـات وبالتـالى علـى نوعيـة الخدمات أو المنتجات المقدمة.

تعظيم فاعلية إدارة الموارد البشرية:

تزداد فاعلية إدارة الموارد البشرية إذا تعاملت مع التحديات السابقة بإحتراف، فـالموارد البشـرية هـى مـورد اسـتراتيجى فـى أى منظمـة ، لـذا لابـد مـن إتبـاع مـنهج استراتيجى فى إداراتها خاصـة فى الدول الناميـة التـى لا تمتلك موارد أخرى غيرها ، وهذا مـا فعلتـه اليابـان فهـى لـم تكـن تملـك شـئ سـوى البشـر. ولزيـادة فاعليـة إدارة الموارد البشرية، على الإدارة العليا أن تقوم بما يلى:

١. النظر لإدارة الموارد البشرية علـى أنـها مسئولة عن تعظيم أداء المنظمـة من خلال الاستخدام الفعال للموارد البشرية Better management and utilization of people ، بجعلهـم أكثـر إنتاجيـة بتحسـين قدراتهمبإستمرار ، تحسين منـاخ العمل Quality of work lifeالذى يعملون فيه، تحسين المهارات الإدارية والقيادية للمديرين الذين يقودوهم.

٢. تكون علاقة مدير إدارة الموارد البشرية علاقة مباشرة مع المدير العام أو قائد المنظمة الأعلى وذلك من منطلق أن أهم أصل من أصـول المنظمـة هو البشر. والدليل على ذلك أنه بفرض أن منظمة ما مكونـة من ١٠٠٠ موظـف احترقـت كـل آلاتهـا ومعـداتها، فكـم مـن الوقـت يسـتغرق إعـادة تأهيلها وتوفير المعدات و الآلات؟ سنة مثلاً؟ وفى نفس الوقت تخيل لو

أن نفس المنظمـة خسرت موظفيهـا جمعيهم فكم من الوقت يسـتغرق إعـادة تأهيلها أى الحصول علـى ١٠٠٠ موظف بنفس الكفاءات والخبرات والقدرات

التى كانت موجودة بالموظفين السابقين؟ بالطبع سيكون أكثر من عام ناهيك عن الخسارة المادية من جراء عدم دراية الموظفين الجدد بكيفية التعامل الصحيح مع الآلات والعملاء وكل ما يخص عمل المنظمة.

٣. تكون اختصاصات ومسئوليات إدارة الموارد البشرية مترابطة ومتكاملة وتنفذ وليس مجرد قسم شكلى لاستكمال الخريطة التنظيمي. كما لابد من وضع الكفاءات المتميزة فى هذه الإدارات لتعظيم الإنتاجية والتطوير المستمر للبشر.

٤. إختيار مدير محترف للموارد البشرية على نفس القدر من الكفاءة والاحتراف التى يتم بها اختيار مديرى إدارات الإنتاج والمالية...الخ Equalsحيث أن هناك كثير من المنظمات تسند هذا المنصب لأفراد غير متخصصين. وفى عالم التنافس والتميز الذى نعيشه لا توجد أى حاجة لأى فرد لا يكون له دور بارز فى تعظيم إنتاجية المنظمة وتحسين خدماتها.

٥. خلق مناخ عمل إيجابى Climateوبث ثقافة تنظيمية Culture تساعد على تمكين Empowerment الموظفين فى عملهم بما يساعد فى تقديم الخدمة المطلوبة.

٦. والخلاصة أنه لابد من تناول موضوع الموارد البشرية من منظور استراتيجى لإدارة البشر كأحد أهم أصول المنظمة مع باقى الأصول المادية الأخرى هذا من ناحية. ومن ناحية أخرى فإن كل مدير فى المنظمة يساهم فى الأداء الكلى للمنظمة وذلك من خلال التأثير فى وإدارة البشر الذين يعملون معه تحت رئاسته (فى إدارته) بخلق مناخ للعمل الإيجابى الذى يُمكن البشر من تقديم المنتج أو الخدمة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

أهداف إدارة الموارد البشرية:

فى ضوء العرض السابق ، يطرح سؤال نفسه وهو : ما هى أهداف إدارة الموارد البشرية ؟ والإجابة هى أن البشر هم مسئولية كل مدير داخل المنظمة وأن المدير لا يستطيع تحقيق مهام إدارته إلا من خلال البشر فهو مسئول عن كيفية استخدامه لهؤلاء البشر وهذا هو الهدف العام لإدارة الموارد البشرية Broad objective of HRM ويتحقق هذا الهدف من خلال تعظيم استخدام Optimize the usefulness الموظفين فى المنظمة وهناك هدف خاص أخر Special objectiveخاص بقسم الموارد البشرية وهو مساعدة المديرين التنفيذيين لإدارة موظفيهم بأكبر قدر من الكفاءة. وعلى هذا فتحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية مسئولية كل المديرين فى المنظمة بالتعاون مع مدير إدارة الموارد البشرية .

رسالة إدارة الموارد البشرية:

لتحقيق أهداف المنظمة لابد أن نغير النظرة الخاطئة لقسم الموارد البشرية فعادة ما ينظر الناس لهذا القسم على أنه قسم صغير لا يمكن محاسبته من منظور الربح والخسارة With no revenue or profit and loss responsibility وهذا غير صحيح كما قلنا سابقاً ، فالمديرين فى كل الإدارات وعلى كل المستويات ليسوا مسئولين فقط عن إدارة الآلات والمعدات والأموال ، بل عن البشر أساسا لأنهم هم الذين يستخدمون ويديرون الآلات والمعدات والأموال. وهناك نظرة أخرى غير صحيحة أيضاً وهى أن هذا القسم يمثل تكاليف وعبء على المنظمةCosts ولاينظر إليه على أنه من أصول المنظمة

Assets بل على العكس فهو أهم أصولها. وكما يقول أحد رؤساء شركة فايزر العالمية إنك لا تُخفض التكاليف ، لكنك تُطور الأصول You don’t cut costs, you develop assets ومعنى هذا أن العنصر البشرى لا يعتبر تكلفة ، بل هو أصل ولابد من تطويره وتحسين قدراته باستمرار.

وفى دراسة حديثة ومن خلال مقابله مع رئيس إحدى الشركات العالمية ، أوضح أن قسم إدارة الموارد البشرية لا يجب أن يُترك له إدارة الموارد البشرية وحدة ، وأن البشر يُنظر إليهم على أنهم أصول Assets وليسوا تكاليف أو أعباء Costs كما أن إدارة الموارد البشرية هى أحد أهم إدارات المنظمة، كما أنها أداه أساسية لتحقيق الميزة التنافسية.

وقد أوضح أيضا أن جودة ونوعية الكفاءات Quality of talents لدى المنظمة ، وقدرتهم على الابتكار والتجديد ، الأداء المتميز والإنتاجية وتحسين الخدمات المقدمة للعملاء هى التى تحقق الميزة التنافسية. ويمكن بالتالى أن نستنتج مما سبق رسالة إدارة الموارد البشرية وهى:

"إعداد العنصر البشرى (قيادات عليا ووسطى ومباشرة وموظفين) الإعداد العلمى المتميز والكفء وزيادة قدراتهم وإنتاجيتهم ومهاراتهم التعليمية والابتكارية بما يؤدى إلى تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة".

مهام إدارة الموارد البشرية:

١. جذب واستقطاب البشر Attraction.

٢. اختيار البشر المناسبين Selection.

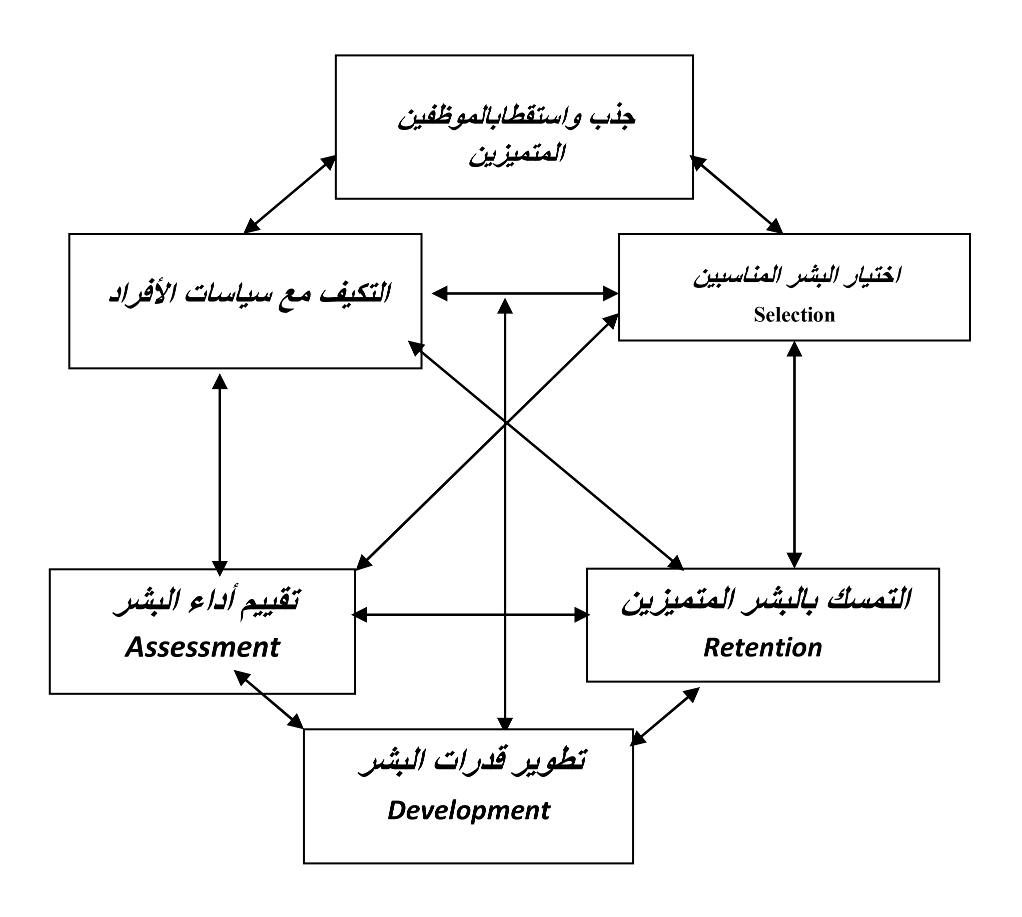
٣. الاحتفاظ بالبشر وعدم التفريط فيهم.

٤. تطوير قدرات البشر Development.

٥. تقييم آداء البشر Assessment.

٦. التكيف مع سياسات الأفرادAdjustment،

ويوضح الشكل التالى مهام إدارة إدارة الموارد البشرية:



شكل(٢/١٠) التكامل والتداخل بين مهام ومسئوليات إدارة الموارد البشرية

Source: W.F Casio ,*Managing Human Resource* : *Productivity , Quality of work life, Profits* , (New York: McGraw Hill,1989) , p.51.

وفيما يلى شرح مبسط لكل مسئولية من هذه المسئوليات:

(١) جذب واستقطاب الموظفين المتميزين:

لا تنسى إدارة الموارد البشرية أهدافها ورسالتها فى هذه المرحلة وعلى هذا يتم جذب الموظفين المتميزين الذين سيحققون هذه الرسالة وتلك الأهداف واستقطابهم. ومثال حى على ذلك ما حدث من قيادات القوات المسلحة المصرية قبل حرب أكتوبر بالاستعانة بالكفاءات المتميزة من حملة المؤهلات العليا (والذين كانوا يُعفوا من التجنيد قبل ذلك) لقدرتهم على استيعاب الأسلحة الحديثة والمتطورة التى تم شرائها لحرب أكتوبر المجيدة عام ١٩٧٣ وقدرتهم على استخدامها بكفاءة أكبر مما كان له أكبر الأثر فى تنفيذ القوات لمهامها فى الحرب .وتتضمن عملية جذب واستقطاب الموظفين مجموعه من المسئوليات الفرعية وهى:

أ) تخطيط إحتياجات المنظمة من البشر فى المستقبل.

ب) تحديد متطلبات الوظيفة وذلك من خلال إعداد وصف وظيفى Job description يوضح المهام المطلوبة لهذه الوظيفة مستقبلاً وبمايحقق أهداف المنظمة وأهداف شاغل الوظيفة.

جـ) تحديد عدد الموظفين ومزيج المهارات والخبرات اللازمة لمواجهة متطلبات الوظيفة والمصادر التسيتم اللجوء إليها ، والوقت المطلوب لاستقطابهم.

(٢) اختيار الموظفين المتميزين:

وهى العملية الخاصة باختيار أفضل المؤهلين Bestqualified لأداء الوظيفة المطلوبة وذلك من خلال معايير تتسم بالموضوعية والصلاحية لفرز الأفراد المطلوبين.وتتم هذه العملية من خلال ملء طلبات الالتحاق ثم عقد المقابلات، وإجراء الاختبارات المطلوبة.

(٣) الاحتفاظ وعدم التفريط فى الموظفين المتميزين:

وذلك من خلال تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفى بما يضمنبقائهم وعلى هذايجب التمسك وعدم التفريط فى الموظفين المتميزين وذلك من خلال ما يلى:

أ- مكافأة الموظفين (حوافز- ترقيات) على حسن أدائهم للمهام المطلوبة منهم .

ب- توفير مناخ عمل آمن وصحى Safe & Healthy environment.

جـ- تحقيق الأمان الوظيفى للموظف المتميز.

(٤) تطوير قدرات الموظفين:

ويتم ذلك منذ التحاق الموظف بالمنظمة من خلال تعريفه المبدئى بالمنظمة وسياستها وأنماط السلوك المقبولة بها وقيمها ، بالإضافة إلى إلمامه بالنواحى الفنية لوظيفته وهذه تُعرف بمرحلة التعريف الأولى بالمنظمة Orientation. ونظراً للتغيرات السريعة والمتلاحقة فلابد أن يكون هناك تطوير مستمر لمهارات Skills وقدرات Abilities ومعارفKnowledge الموظفين ، وعلى هذا لابد أن يكون هناك تدريب مستمر Lifelong training للموظف. ولابد أن يتم تحديد احتياجات الموظفين التدريبية أولاً فى ضوء المستجدات التى تحدث Needassessment ثم تنفيذ التدريب

Implementation ثـم تقيـيم أثـر هـذا التـدريب Evaluationعلــى أداء الموظف.

ومـن الواضـح أن مـا سيتم التدريب عليـه لابـد أن يُحَدد أولاً. وهـذا يتطلـب التحليـل المسـتمر للمنظمـة ، وتحليـل عملياتهـا ، وبالتـالى تحليـل الاحتياجـات التدريبية للموظفين. ويجب أن تكون الاحتياجات التدريبية مرتبطة بإنجاز أهداف المنظمة العليا ومتمشية مع استراتيجياتها.

وأثنـاء التدريب لابد من إتاحـة الفرصـة للجميع للحصـول علـى هذه البرامج وأن يكـون هنـاك تركيـز علـى الـتعلم Learning وتغييـر أنمـاط السـلوك ونقـل أثـر التدريب الى المنظمة فى شكل أسلوب أفضل وخدمة أرقى للمواطنين.

وأخيراً عند تقييم التدريب فلابـد من قيـاس التغير Changeالذى حدث فـى سلوك الموظف (المشارك فى التدريب) ومهاراته من خلال أربـع مقاييس وهـى: رد فعـل المشـارك Reaction، درجـة الـتعلم التـى وصـل إليهـا المشـارك Learning، مـدى تغييـر سـلوك المشـارك Behavior ، قيـاس أثـر التـدريب علـى نتـائج أعمـال المنظمة Results.

(٥) تقييم أداء الموظفين:

وهـى عمليـة معقدة تعتمد علـى الملاحظـة والحكم الشخصـى ، كمـا أنهـا تعتمد أيضـاً علـى الاسترجاع وتقييم الأداء الكلـى للموظفين. وهـى عمليـة قيـاس كمـا أنهـا عمليـة عاطفيـة و إنسـانية أيضـاً. وتهدف هذه العمليـة فـى النهايـة إلـى تحديد أوجه القوة وأوجه الضعف بالنسبة لشاغل الوظيفة من خـلال مقارنـة أداء

الموظف الفعلى مع متطلبات الوظيفة. وذلك لتحقيق الانسجام بين أهداف الإدارة وأهداف الموظفين وإزالة أى تعارض بينهما، وأن تكون جميع الممارسات والتصرفات فى ضوء سياسات واضحة ومحددة. وقد أوضحت الدراسات والأبحاث الحديثة أن المنظمات التى حققت إنتاجية أعلى وجودة أعلى ومعدل دوران أقل ، هى التى اتبعت افضل ممارسات إدارة للموارد البشرية HR best practicesمثلحسن إختيار العناصر البشرية المتميزة ، وكثافة عمليات التدريب والتطوير للقوى البشرية ، والإحتفاظ بالعناصر المتميزة لأنها ستحدث أثرا فى الأداء، زيادة درجة مشاركة الموظفين كفريق عمل فى اتخاذ القرار وحل المشكلات، الاهتمام بدراسات واستقصاءات اتجاهات الموظفين.

(١)

عدد ساعات الموظف اليابانى المنتجة حسب دراسة نشرتها جامعة واسدا هى ٢٠٠٠ ساعة سنويا. أى أكثر من نظرائه فى ألمانيا وفرنسا ب ٤٠٠ ساعة.

وحسب الدراسة ذاتها ، فإن متوسط عمل المواطن اليابانى" قانونا" يوميا هى ٨ ساعات و ٤٠ دقيقة.

لكن عدد ساعات عمل المواطن اليابانى الحقيقية وبسبب العمل الإضافى تصل إلى ١٢ ساعة يوميا خصوصا فى الفئة العمرية الشابة التى تتراوح أعمارها من ٢٠– ٤٠ سنة.

والآن: ماهى عدد الساعات المنتجة لك يوميا عزيزى القارىء !!! إحسبها ، وستذهل !!!!!. هل الأمر يحتاج إلى مراجعة؟ وتغيير؟؟؟

(٢)

لقد خاضت قواتناالمسلحة حرب يونيو ١٩٦٧ وحرب أكتوبر ١٩٧٣ ضد نفس العدو ، واختلفتالنتيجة اختلافاً واضحاً بين الهزيمة والنصر وأغلب الرجال الذين اشتركوا فى حرب يونيو هم أنفسهم الذين اشتركوا فى حرب أكتوبر بفاصل زمنى حوالى ست سنوات فقط ، وهى فترة قصيرة لا يمكن أن يُقال أن جيلاً حل محل جيل.

من مذكرات المشير
محمد عبد الغنى الجمسى
عن حرب أكتوبر ١٩٧٣

تعليق:

إن ما يشير إليه المشير الجمسى هو تغيير الثقافة خلال حرب

أكتوبر ١٩٧٣ المجيدة ، فالعدو لم يتغير والرجال الذين قاموا بالحرب بكل كفاء وإقتدار لم يتغيروا ، لكن الذى تغير هو الثقافة بالإعتماد على العلم فى إختيار القيادات وحرفية التخطيط والتدريب ، بثقافة مختلفة تماما ، وبالتالى كانت النتيجة مختلفة تماماً.

(٣)

"**إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم**" الرعد: ١١.

هذه من سنن وقوانين الله الثابتة فى وهى تمثل فقها تغييريا، ومناخا تربويا، وتلخص كل ما سنتناولة فى هذا الفصل فهى تتضمن الخطوات اللازمة لأى تغيير :

١. لابد أن يحس الإنسان أولا أنه لابد أن يتغير ، أى يؤمن بحتمية التغيير"، أى لابد وأن تأتى المبادرة منه هو" **إن الله لايغير** ما بقوم"

٢. لابد من تغيير سلوكة وممارساته، أى إدخال تغيير فى سلوكة الحالى" **حتى يغيروا** ما بأنفسهم"

٣. يبدأ الله ينظر لعبده ويهديه ويثبت عنده السلوك الجديد، أى " **يغير**"، خاصة إذا نفذ المرحلة الأولى والثانية كما يجب أن يكون.

عندما قررت حكومة مارجريت تاتشر تحويل الخطوط الجوية البريطانية من الملكية العامة إلى الملكية الخاصة، إتضح أن هناك حاجة ماسة إلى تغيير الثقافة والمناخ فى هذه الشركة من مناخ بيروقراطى Bureaucratic وعسكرى Militaristic إلى مناخ موجه بالخدمة Service-oriented ونابع من طلبات السوق Market-driven. ولنرى كيف تمت إدارة هذا التحول إلى الثقافة الجديدة ونتائجها!!

(١) الحاجة إلى التغيير:

ظهرت بعض المؤشرات التى تبرز أهمية التغيير فى الشركة وهى:

١- ضعف الموقف التنافسى للشركة.

٢- انخفاض العائد.

٣- زيادة عدد موظفى الشركة عن حاجتها (لدى الشركة ٥٩ ألف موظف وهى تحتاج إلى ٣٧ ألف).

٤- سوء الإدارة مما أدى إلى تعيين عضو منتدب جديد للشركة لدية خلفية قوية بالتسويق. كما أنه ليس ضابطاً متقاعداً من سلاح الطيران البريطانى (ليس عسكرياً) كسابقيه الذين أداروا الشركة قبل ذلك.

(٢) إدخال التغيير:

بدأت الشركة فى إدخال تغييرات حقيقية Actual changes موجهة نحو تغيير الثقافة الجديدة وتدعيمها وتثبتها. ولقد تم هذا من خلال سلسله من برامج للتدريب والتعلم للإدارة العليا والوسطى مثل:

- ضع البشر أولاً .

Putting people first

- أن تكون الشركة قائدة للأداء الخدمى فى الصناعة.
- صياغة رسالة للشركةتوضح أنها شركة خدمية موجهه بطلبات العملاء.

وقد ساعدت هذه البرامج كل فرد فى وظيفته وبدأ ينظر إليها بنظرة مختلفة، كما إستمرت الشركة فى استخدام "فرق العمل المتكاملة لتشخيص المشاكل وحلها " Diagonal task force ". ولقد أدى ذلك إلى تقليل الصراعات بين الإدارات والأقسام الخاصة بالشركة وزادت درجة التعاون والمشاركة بينها.

وتحول مناخ العمل إلى مناخ أكثر صراحة وانفتاحاً More open. كماأقتنع الجميع بأهمية جودة الخدمة المقدمة. ولا ننسى السبب الأساسى لنجاح عملية التغيير هذه وهو العضو المنتدب تمسك العضو المنتدب والتزامه Commitment ببرامج التدريب التى عقدت للإداريين. كما تم تدريب الأفراد على أن يكونوا أداه للتغيير Change agents.

(٣) تثبيت التغيير:

إستمر تأييد الإدارة العليا لبرامج التغيير الجديدة والتحول إلى الثقافة التنافسية وأدى هذا إلى أن أصبحت عملية تغيير الثقافة ملمح رئيسى ودائم فى ممارسات الشركة Permanent feature.

وأصبحت الرسالة واضحة للجميع وهى أن الذين يدعمون عملية التغيير هذه ستفتح أمامهم أبواب الترقية والتطوير والنمو. كما تم تدعيم ذلك ببرامج تدريبية مكثفة لزرع المناهج والممارسات والثقافات الجديدة فى سلوك

موظفى الشركة الـ ٣٧٠٠٠. كما تم تصميم نظام جديد لتقييم الأداء ، نظام جديد للمكافآت يعتمد أساساً على حسن تقديم الخدمة للعملاء Good customer serviceولكى يعلم الجميع أن هذا التغيير ليس مؤقتاً، تم صياغة شعار جديد للشركة وهو " نحن نطير كى نخدم We fly to serve".

كما اهتمت الشركة بالاسترجاع من العملاء كى تظل أفضل شركة طيران محببة لهم.

ويجب أن نلاحظ أن هذا البرنامج الخاص بالتغيير لم يمر سهلاً كما يتصور البعض، بل حدثت مشاكل وتساؤلات كثيرة من موظفى الشركة عن جدوى هذا البرنامج.

غير أن برامج التدريب لعبتدور أساسيا فى هذه المرحلة حيث ترقية الأفراد الذين يدعمون تغيير الثقافة ويقتنعون بها ويتكيفون معها. بالإضافة إلى ما سبق، فقد تم فى هذه المرحلة إدخال نظمو سياسات جديدة:

- الترقية حسب الأكفأ والأجدر.
- الترکيز على الموظف الأكثر تعليماً وتعلماً.
- تدعيم قيم العمل والاجتهاد.
- التمكين والابتكار والتجديد.
- فرق العمل بدلاً من العمل الفردى.
- توفير رؤية ورسالة وأهداف مشتركة للشركة وموظفيها.
- جودة العمل المؤدى....الخ.

ولقد اهتمت الشركة فى هذه المرحلة بزرع هذه التغييرات فى

ممارسات الشركة وتصرفاتها وثقافتها بحيث أصبحت جزءالا يتجزأ من كل تصرف أو عمل تقوم به الشركة.وبدأ أثر النجاح واضحاً فى الخطوط الجوية البريطانية نتيجة تغيير وتحويل ثقافتها. وتم قياس هذا النجاح من خلال سعر السهم فى البورصة وزيادة إيرادات الشركة (من خلال زيادة عدد الركاب وزيادة طاقات وكميات الشحن على هذه الخطوط).

أوضحت تجربة حرب أكتوبر المجيدة وتجربة الخطوط الجوية البريطانية أنه من الممكن التحول من النمط الاحتكارى إلى النمط التنافسى ، ومن الفشل إلى النجاح إذا إستخدمنا العلم.ويرى (Drucker , 1964)أن السؤال الحيوى الـذى يواجـه أى منظمـة أو إدارة لـيس هـو كيفنـؤدى أعمالنـا بالطريقـة الصحيحةHow we do our business rightولكن ما هى الاعمال السليمة أو الصحيحة أساس والتى لابد أن نؤديها But how to find the right things to doوبالتالى تركيز وتوجيه الموارد والمجهودات نحو هذه الأعمال. وإذا عرفنا ما يجب عمله The right things to do، فإننا قد نواجَه بمشكلة ضخمة وهى أن المناخ أو البيئة لا تمكننا من أدائه أو تنفيذه ، أو أننا لا نستطيع فرضه فى بيئة أو مناخ لا يقبله، خاصة إذا كان هذا المناخ هو المناخ الحكومى البيروقراطى الاحتكارى.

بإختصار فإن المنظمة هى التربة التى يتم فيها زرع المفاهيم والإصلاحات الإدارية الحديثة. وبالتالى لا يمكن غرس البذور الجديدة فى بيئة أو منظمة لا تقبل ولا ترعى هذه البذور ومن هنا تأتى أهمية تغيير وإعداد البيئة قبل زرع هذه المفاهيم الجديدة، وهو ما يعرف فى علم الإدارة بالثقافة التنظيمية أو المناخ التنظيمى.

والملاحظ على المناخ الحكومى أنه مناخ يشجع الناس على أداء الأشياء غير الصحيحة Do the wrong things(Barker et al.,1998).

وعلى هذا فإننا بحاجة إلى تغيير المناخ الحكومى الاحتكارى والذى يتسم بعدم المسئولية وعدم المساءلة وعدم المحاسبة ، إلى مناخ حكومى يتسم بالمسئولية والمنافسة والمحاسبة عن النتائج. وقبل أن نتطرق إلى كيفية هذا التحول سيعرض الكاتب أولاً لمبررات هذا التحول ثميتعرض لتطور مفهوم الثقافة التنظيمية وتعريفها وأهميتها للمنظمة وإستراتيجيات تعامل الفرد مع الثقافة التنظيمية السائدة، ومصادر هذه الثقافة وكيف تُطور المنظمات ثقافتها، وفرص تكوين الثقافة التنظيمية وضمان استمراريتها وكيف يمكن تغييرها للأفضل.وسنختم هذا الفصلبعرض نماذج وتجارب عملية للثقافة التنظيمية الناجحة.

مبررات وحتميات تغيير الثقافة الحكومية:

يُجمْل (Braker et al., 1998) المتغيرات التى دفعت الحكومات إلى تغيير ثقافتها وأسلوب أدائها فى:

١) عدم رضا المواطنين عن الأداء الحكومى:

أوضحت الدراسات فى الدول المتقدمة أن المواطنين يرون أن أداء الحكومة غير كفء inefficientوتهدر الكثير من الموارد wasteful، ويجب أن تقدم خدمات أفضل وبقيمة أعلى من النقود التى يدفعونها better service , better value. ويوضح السؤال التالىذلك.

سؤال:عندما تدير الحكومة شئ :هل إدارتها تتسم بعدم الكفاءة وهدر الموارد؟

وكانت **الإجابة** كما يوضحها الجدول التالى فى أكثر من دولة متقدمة:

جدول(١/١١)

الدولة	١٩٩١		١٩٩٧	
	موافق ٪	غير موافق %	موافق %	غير موافق %
فرنسا	٥٨	٣٥	٦٥	٢٩
ألمانيا	٤١	٤٧	٥١	٣٧
إيطاليا	٧٤	٢٣	٧١	٢٥
أسبانيا	٤٤	٤٢	٤٠	٤٤
المملكة المتحدة	٥٧	٣٨	٥٣	٤١
أمريكا	٦٨ *	٣٠ *	٦٤	٣٤

ومما سبق يتضح أن هناك حاجة تُبرر تغيير الثقافة داخل المنظمات العامة فى هذه الدول، فما بالنا بالدول النامية؟.

٢) ظهور جيل من القادة الحكوميين لديهم القدرة على إحداث التغيير:

حيث أوضحت إحدى الدراسات لعدد ٨٠ منظمة عامة أمريكية أن أكثر من ٥٠% من الأسباب التى دفعت إلى التغييرقد جاءت من القادة أنفسهم كما يتضح من الجدول التالى:

جدول (٢/١١) المصادر المحركة للتغيير فى المنظمات الحكومية الأمريكية

المصادر المحركة للتغيير	٪
المعتقدات الشخصية للمديرين.	٢١.٩
تشجيع القادة السياسيين للمنظمات العامة لإجراء عمليات التغيير.	٢١.٤
تشجيع الإدارة العليا فى المنظمة لإجراء التغيير.	١٢.٢
المشاكل الخاصة بإيرادات المنظمة العامة.	١٤.٨
زيادة التنافس الداخلى على موارد المنظمة.	٩.٧
شكاوى العملاء المواطنين.	٩.٧
زيادة المنافسة مع المنظمات الأخرى.	٥.٦
انتقادات الصحافة ووسائل الإعلام.	٤.٦

٣) الضغوط الخارجية من أجل إدارة أكثر اقتصادية وأكثر كفاءة:

فبالإضافة إلى الضغوط الداخلية من أجل حكومة أفضل ، فإن الكثير من الدول تواجه ضغوطا إقليمية وعالمية لتغيير أسلوب إدارتها جذرياً (شروط وضغوط الدول الأوروبية على اليونان) لتحسين إستخدام مواردهاللوصول إلى حكومة أبسط وأكفأ وأفضل.

٤) التطورات التكنولوجية والإدارية الحديثة:

فالتكنولوجيا الحديثة كالإنترنت تتيح المنظمات العامة تقديم خدمات أفضل وأسرع ، بالاضافة إلى إدخال جوائز الجودة والتميز لتطوير الأداء

الحكومى ونقل كل الممارسات الناجحة فى القطاع الخاص.ويوضح الجدول التالى أثر إدخال التكنولوجيا على أداء الخدمة الحكومية لعينة من المترددين على الأجهزة الحكومية .

جدول (٣/١١) أثر إدخال التكنولوجيا على المنظمات الحكومية الأمريكية

زيادة الإنتاجية	تطوير الخدمات المقدمة	أداء أفضل	تكلفة أقل
٥٥.١ %	٦٤.٧ %	٤٨.٦ %	٧٠.٦ %

ويعنى إدخال التكنولوجيا أيضاً أن يحصل المواطن على الخدمات التى يحتاجها فى غير أوقات العمل بالدخول على المواقعالإلكترونية للوزارات فى أى وقت للاستفسار أو الحصول على الخدمة. فدولة مثل كندا يوجد فيها جهة متخصصة فى الاحصائيات Statistics Canadaتتيح للمواطنين الدخول إلى أجهزتها للحصول على أى بيانات أو إحصائيات يحتاجون إليها من خلال أجهزة الكمبيوتر الخاصة بهم. كما قام معهد السرطان الأمريكى بإتاحة بيانات متكاملة عن المرض وعن الأبحاث الخاصة به للممارسين أو المرضى للدخول عليها فى أى وقت. كما أتاحت الحكومة الأمريكية نتائج تقارير إصلاح الأجهزة الفيدرالية الأمريكية للباحثين على جهاز الإنترنت. وهناك ملايين الأمثلة الحالية والتى يتوقع أن تزيد فى المستقبل زيادة كبيرة بالطبع.

تعريف الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمى :

نبع مفهوم ثقافة المنظمة من تطور مفهوم المناخ التنظيمى والذى يعنى"المعتقدات والاتجاهات التى يحملها الفرد عن المنظمة التى يعمل فيها". وقد

بدأ الاهتمام بثقافة المنظمة على أساس أنها تؤثر فى الأداء وهناك أكثر من تعريف لثقافة المنظمة لكننا نختار إحداها والذى ينظر للثقافة على أنها : " أسلوب المنظمة المعتاد فى التفكير Way of thinking وفى تنفيذ أعمالها وأنشطتها Doing things والتى يشترك فيها Is shared by كل أعضائها بصورة أو بأخرى To agreet or lesser degree وهذه الثقافة يجب أن يتعلمها كل فرد جديد New member must learn ويقبلها Accept it بحيث تكون مفهومة لدية ويطبقها فى كل ما يقوم به من أعمال داخل المنظمة ".

والثقافة التنظيمية بهذا التعريف شئ يميز المنظمة العامة عن غيرها من المنظمات الأخرى Something that are unique ويغطى الكثير من أنماط السلوك التى تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى مثل:

- المهارات الوظيفية Job skills ومستوى المعرفة الفنية Technical knowledge المقبول للموظفين الذين يلتحقونبالمنظمة. حيث تهتم المنظمات العامة القوية بالحصول على موظفين مرتفعى المهارة والمعرفة ، بينما قد لا تهتم المنظمات العامه الضعيفة بذلك.
- اتجاه الموظفين Attitude نحو فرض النظام Discipline والالتزام به وأسلوب العقاب. فالموظفين فى المنظمات العامة القوية يقبلون الالتزام بالنظام ، بينما قد لا نجد ذلك فى منظمات عامة أخرى.
- اسلوب الإنتاج أو تقديم الخدمة Methods of production. فقد تقدم وزارة الصحة الخدمة بأسلوب أفضل ويختلف عن وزارة التعليم أو العكس.
- أهداف المنظمة وهل هى الجودة فى تقديم الخدمة ، إرضاء العملاء ، تجاوز توقعات العملاء .... الخ أم عدم الاهتمام بهذا كله.
- أسلوب مكافأة الأفراد وتحفيزهم وأساس تقدير مرتباتهم Payment وهل هى مرتبطة

بالأداء أم لا يوجد هناك أى علاقة.

- مدى الاقتناع بالأسلوب الديموقراطى والشورى من عدمه وممارستهما بين الموظفين والإدارة.

فالثقافة إذن شئ لا تمتلكه المنظمة فقط ، بل هى المنظمة نفسها.

A Culture is not something an organization has; it is something an organization is.

ويمكن أن نستنتج الثقافة من السلوك الظاهر أو الباطن للمنظمة ونستطيع من خلال هذه الثقافة تفسير سلوكها. والمهم هنا أن كل الملامح السابقة للثقافة تحكم كل تصرفات المنظمة وأنماط سلوكها سواء بشكل إيجابى أو سلبى.

كما تؤثر المنظمات على الأفراد وتشكل سلوكهم وذلك من خلال ما تبثه فيهم من ثقافة تؤثر عليهم وعلى تفكيرهم. فالثقافة إذن هى أصل من أصول المنظمة .

خطوات تغيير الثقافة:

عادة ما تظهر مؤشرات داخلية أو خارجية تحتم تغيير ثقافة المنظمة الحالية. وتمر عملية تغيير الثقافة بالمنظمة أو للفرد بثلاث مراحل رئيسية وهى:

المرحلة الأولى: مرحلة الحاجة إلى تغيير الوضع القائم Unfreezing

تبدأ هذه المرحلة عندما يكونهناك إحساس من قِبل الإدارة العليا أو الموظفين بعدم الرضا عن الوضع الحالى كإنخفاض فى أداء المنظمة (إرتفاع تكلفة الخدمة ، زيادة شكاوى المواطنين) ، أو الإحساس بالفشل فى تحقيق الأهداف ، أو ظهور تهديدات ضخمة تزلزل وتبررتغيير وتفكيك الوضع الحالى وهذا يؤدى إلى زعزعة ما يتمسك به البشر حالياً ، وبالتالى إضعاف روح

المعارضـة أو الوقوف أمام ريـاح التغيير الآتيـة ممايجعل الأفراد أكثر استجابة وإدراكاً للحاجة للتغيير.

والآن هل هناك مؤشرات تُبرز حاجتك لتغيير وضعك الحالى عزيزى القارىء؟

المرحلة الثانية- إجراء التغيير Change:

"إعكس تصب"، حيث يتم تغيير الثقافة الحالية للمنظمة تغييرا شاملا ، وإعادة تشكيل أفكار موظفيها وسلوكهم من جديدبإدخال أنماط سلوك وممارسات إدارية جديدة عكس الأنماط السابقة ، وهذا يعتمد علىحسن تشخيص المرحلة السابقة ، فإذا تولد إحساس وقناعة بأهمية الحاجة إلى تغيير الثقافة ، فإن المرحلة الحالية ستمر دون معارضة تذكر، وفى نفس الوقت توسع نطاق مؤيدى التغيير. ويتم فى هذه المرحلة إعادة وضع أهداف جديدة و رسالة جديدة، ومؤشرات للأداء جديدة وأنماط سلوك جديدة " راجع حالة الخطوط الجوية البريطانية".والقائد الناجح لايجب أن يستسهل الأمر وينسحب من الميدان خاصة إذا ووجه بالمظاهر والممارسات السلبية السابقة أو بأى معارضة للتغيير، بل لابد أن يثبت وبقوة لتغيير هذه الممارسات حتى ينقذ منظمته وينهض بها.

والآن : ما الذى ستغيره فعلاً فى حياتك الشخصية أو فى منظمتك؟

٥) إدخال و ممارسة السلوك الثقافى الجديد Refreezing:

وفى هذه المرحلة يتم إعادة تعريف Redefiningكل فرد بمهمته الجديدة ، وتعليمه كيفية ممارسة وظيفته واتصالاته مع زملائه، ويجب أن يتم فى هذه المرحلة قياس أثر إدخال الثقافة الجديدة على الممارسة وعلى الأداء من خلال:

- تقييم التغييرات التى حدثت.

- قياس أوجه القوة وأوجه الضعف فى المنظمة بعد إدخال هذه التغييرات ويمكن مقارنتها بنفس أوجه القوة والضعف قبل التغيير.
- تحديد الإدارات أو الأقسام التى طبقت هذه الثقافة بنجاح والتى لم تطبق وأسباب ذلك.

أساليب تغيير الثقافة التنظيمية لزيادة فاعلية المنظمات العامة:

نظراً للطبيعة الاحتكارية للمنظمات العامة، فلابد من تغيير هذه الثقافة كى تصبح أكثر تنافسية ويمكن تحويل الثقافة التنظيمية للمنظمة من الاحتكار والبيروقراطية إلى المنافسة والتوجه بحاجات لمواطنين من خلال ما يلى:

أولاً: إدخال المنافسة فى العمل الحكومى.

ثانياً : خلق مناخ المحاسبة والمسئولية.

ثالثاً : تقييم نتائج البرامج الحكومية.

وفيما يلى شرح تفصيلى لكل أسلوب نظراً لأهمية ذلك فى تغيير الثقافة التنظيمية فى المنظمات العامة.

أولاً – إدخال المنافسة فى العمل الحكومى:

يعتبر تحرير المنظمات العامة من القيود والتشريعات الحكومية من أهم التحديات التى تواجه الحكومة حيث تؤثر هذه التشريعات على هذه المنظمات وتحد من قدرتها على تقديم خدمة تنافسية Competitiveservice لعملائها.

وتمثل عملية تحرير المنظمات Deregulation وإطلاق حرية المنافسة Competition وجهان لعملية الإصلاح الإدارى لهذه المنظمات.وهناك عدة بدائل أمام المنظمة العامة كى تتحول إلى منظمة تنافسية وهى:

١-التحول من منظمة عامة تقليدية إلى منظمة عامة تعمل بفكر القطاع الخاصCommercialization:

ويتم هذا من خلال إدخال أفكار وتطبيقات الإدارة الخاصة فى إدارة المنظمة العامة مثل دفع تكاليف الخدمة الفعلية (التعليم مثلا) من قبل متلقيها User charges، ووضع أهداف أداء مرتبطة بالعائد Revenue–related performance objective.

وسيختلف أسلوب الرقابة هنا، فمن رقابة على القواعد والقوانين والإجراءات إلى رقابة على الأداء، وسيؤثر هذا بالطبع على جودة الخدمة المقدمة للمواطن.

١- إلغاء نظام التخصيص:

فعلى سبيل المثال يتم إختيار وتخصيص مستشفيات للعلاج من قبل الجهات الحكومية (المستشفى الفرنساوى لجامعة القاهرة) ، حيث تجبر الجامعة جميع موظفيها وأساتذتها لتلقى علاجهم فى هذه المستشفي. فالمستشفى هنا تضمن جميع موظفى الجامعة كعملاء لها بصرف النظر عن مستوى الخدمة المقدمة . لكن ترك الحرية لكل موظف لأن يختار المستشفى التى يريدها سوف يجبر المستشفيات الحكومية على أن تحسن من أدائها وأسلوب تقديم خدماتها – وهو المطلوب– ، وأن تنظر لكل موظف على أنه عميل ويجب إرضاءه هو وليس المنظمة العامة (الجامعة) التى أرسلته وبالتالى سيكون ولائها للموظف أو الأستاذ وستُجبر على تقديم أفضل خدمة له حتى هو يكون راضيا عن أدائها.

٣- تحويل المنظمة العامة إلى شركة مملوكة جزئياً أو كلياً للحكومة Corporatization:

مثل المستشفيات أو هيئات البريد البريطانية ومدينة الإنتاج الإعلامى

بمصـر، وهـى كلهـا أمثلـة لشـركات مـا زالـت الحكومـة تمتلـك جـزء منهـا. وبالطبع تكون خدماتها أفضل من المنظمة العامة البحتة ولكنها تكون أقل فى الحرية من المنظمة الخاصة.

٤- ترك الحرية للمواطنين للإختيارChoice:

حيث يتاح للمواطنين الإ ختيار من بين المدارس والمستشفيات العامة التى تقدم لهم خدمة أفضل، مع زيادة ميزانية المدارس والمستشفيات التى تحقق زيادة فى عملائها. والهدف من هذا هو إجبارالمنظمة العامة كى تصبح أكثر تنافسية أو أنها ستفقد الإيرادات المتاحة لها.

This forces the public schools to become more competitive, or they lose revenues.

٥- اللجوء للمصادر الخارجية : Outsourcing

وهو أن نعهد إلى منظمات متخصصة بالإدارة اليومية لخدمات معينة تقوم بها المنظمة العامة(أمن – نظافة – إدارة السجون – تحصيل الأموال). ويكون للمصادر الخارجية سلطه كاملة لتحسين وتطوير ما تقدمه بالشكل الذى يضمن لها تجديد التعاقد مرة أخرى(وهو إرضاء العميل).

٦- المنافسة بين القطاع العام والقطاع الخاص:

وهو فتح المنافسة بين القطاعين فى تقديم الخدمات العامة أو الخاصة. وبصرف النظر عن النتيجة والتى قد تكون حصول القطاع الخاص على الصفقة، إلا أن الهدف هو إجبار Forcesالمنظمات العامة على مراجعه أسلوبها فى الأداء. و المنافسة هنا مفتوحة بين شركات القطاع العام والخاص للدخول فى نفس المناقصة، حتى وإن كانت هذه الخدمة مطلوبة من المنظمة العامة ذاتها. حيث تستطيع أن تقدم عروضها وتكون أحد المنافسين.

٧- الخصخصة : Privatization

وهى قيام الدولة ببيع القطاع العام أو إسناد إدارته إلى إدارة متخصصة أكثر كفاءة تساعد فى النهاية على تحسين الأداء الاقتصادى من خلال الإدارة الجديدة ، التكنولوجيا الجديدة لكن مع الأخذ فى الاعتبار أن الدولة قد تتخلص من الأصول لكنها لا تتخلص من مسئوليتها فى ضمان تقديم خدمات أفضل ، ومتابعة المشروعات بعدما تُباع حتى لا يُساء استخدامها.

ثانياً- خلق مناخ للمحاسبة والمسئولية:

يتم التركيز هنا على الاعتماد على أساليب تُمكن الدولة من محاسبة المنظمة العامة ومنها:

١- الرقابة على التكاليف:

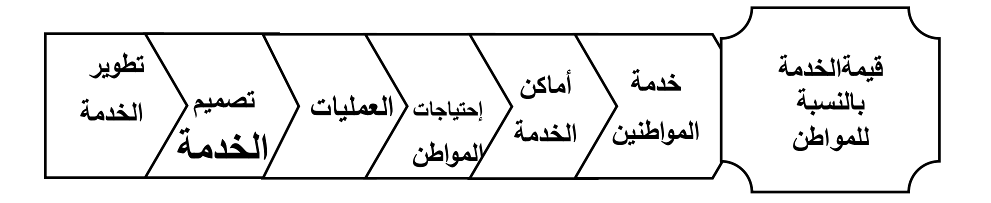
كثير من المديرين فى المنظمات العامة لا يهتمون بعملية الرقابة على التكاليف ، ولكن المدير الحكومى الناجح لابد أن يعتمد على مبادئ وأسس المحاسبة الإدارية للتكلفة. ويُمكن هذا العلم المدير الحكومى من تجميع البيانات المالية التى تُمكنه من قياس واتخاذ القرارات التى تساعده فى تحسين عملياته. ويلاحظ أن المدير الذى يهتم بالتكلفة Cost-consciousness قليلاً ما نجده فى المنظمة العامة، بل نجده دائماً فى القطاع الخاص ، لكن الواقع الآن لا يفرق بينهما وعلى المدير فى أى منظمة أن يعرف تكلفة قراراته وعملياته وأنشطته التى يؤديها.

٢- التحليل الإستراتيجى للتكاليف لزيادة القيمة:

يعتمد التحليل الإستراتيجى للتكاليف على مبدأ بسيط وهو حذف أى نشاط لا يؤدى إلى زيادة القيمة المضافة Non value added ويؤدى ذلك إلى تقليل التكاليف وبالتالى تقديم خدمة بسعر أقل ثم بقيمة أفضل

للمواطنBetter valueإذا قورن ذلك بما تقدمه المنظمات الحكومية الأخرى.

ويتم عادة تحليل التكلفة على أساس سلسلة القيمة كلها Value chain analysis أى على كل الأنشطة التى تؤدى داخل المنظمة سواء كانت منظمة عامة أم منظمة خاصة كما يتضح من الشكل التالى :



شكل (١١/١):التحليل الإستراتيجى للتكلفة ومفهوم سلسلة القيمة

Source: Rayburn, G, Cost Accounting using a Cost Management Approach, (Irwin: McGraw-Hill, 1996).

ويعالج مدخل أسلوب التكلفة على أساس النشاط Activity-based costing(ABC)، هذه المشكلة ، فهو أسلوب إدارى يركز على تحديد التكلفة لكل وحدة من المخرجات Costs of specific unit of outputsمثل تكلفة الخدمة الصحية لكل مريض، تكلفة صرف شيك من التأمينات الاجتماعية، تكلفة كل طالب....الخ. ويفيد هذا الأسلوب أيضاً فى تحديد التكلفة التفصيلية لكل نشاط من ساعات العمل، الموادوالمعدات، المصاريف غير المباشرة. كما أنه يساعدنا فى تحديد العوامل التى تؤدى إلى ارتفاع التكلفة أو انخفاضها.

٣- **استخدام المقارنات المرجعية أو المقارنة بالأفضل Benchmarking**والذى يتيح مقارنة تكاليف المنظمة بأفضل ممارسات الصناعة أو بدولة اخرى في حالة المنظمات العامة.

ويتيح هذا التعرف على كيفية شراء المواد؟ كيف تم دفع مستحقات الموردين؟ كيف تمت إدارة المخزون؟ كيف تتم مراقبة الجودة؟ كيف يتم استقبال طلبات المواطنين وكيف تقدم لهم؟.....الخ.

٤- **استخدام أساس الاستحقاق بجانب الأساس النقدى فى المحاسبة:**تعتمد معظم الحكومات على الأساس النقدى فى التعامل مع مقبوضاتها ومدفوعاتها وذلك على أساس سنوى أو نصف سنوى، مع عدم الاهتمام بأصولها وخصومها، وأيضاً لتكاليفها طويلة الأجل. ويؤدى هذا إلى خلق بيئة تساعد على قصر الرؤية على مدى زمنى قصير (سنة).

ولقد حاولت المملكة المتحدة استخدام أساس الاستحقاق فى التعامل مع حساباتها، كى تستطيع حساب الأصول التى تمتلكها المنظمات العامة ، وما هى قيمتها، مع تأسيس قاعدة لحساب تكلفة تقديم الخدمة فى ضوء التكلفة الكلية.

وقد أدى هذا إلى كثير من التغيرات فى ثقافة الإدارة. فقد أصبح مدى التفكير أطول Longer-term ، وأصبحت الإدارة الآن تفكر فى تكلفة الأصول وليس فقط تدبير التدفقات النقدية اللازمة لتقديم الخدمة. باختصار أصبح التفكير أعمق حيث لم يعد التفكير قاصراً على توفير السيولة لأداء العمل، بل امتد ليسأل عن تكلفة هذا العمل وتكلفة كل خدمة تؤدى.

والخلاصة أن نظم المحاسبة والمساءلة الجيدة سوف تغير البيئة داخل المنظمة العامة وتجعل المديرين أكثر اهتماماً وإحساساً بالتكلفة Cost consciousوتساعد هذه النظم كثيراً فى خلق إدارة فعالة للأداء على المستوى الأعلى.

ثالثاً – تقييم نتائج البرامج الحكومية:

هناك الكثير من المشكلات الحكومية يصعب تحديد المخرجات التى تؤدى إلى نتائج معينة. فمثلاً عندما نتحدث عن برنامج الضمان الاجتماعى ، أو إدمان المخدرات ،أو تلوث البيئة ، فكيف نقيس المخرجات التى تؤدى إلى النتائج المطلوبة ؟ وهذا ما يجيب علية أسلوب تقييم البرامج Program evaluation. فعملية التقييم تتعدى قياس الأداء لأنها تحدد لنا لماذا Whyتحققت هذه الأرقام. فالتقييم يساعدنا فى الإجابة على ما إذا كان البرنامج قد حقق النتائج المرجوة منه أم لا ؟ وعلى هذافإن التعرف على لماذا نجح البرنامج Why؟ وكيف نجح How؟ يساعدنا على عملية التحسين المستمر ، وعلى نقل هذه النجاحات إلى منظمات أخرى.

تجارب عالمية فى الثقافة الإيجابية للمنظمات العامة:

يمكن إرجاع الانقلاب الذى حدث فى علم الإدارة العامة إلى تطور أساليب وممارسات الإدارة العامة فى الدول المتقدمة والذى يكون فيها للمواطن دور أساسى فى اختيار حكوماته وممثليه. وتعتمد هذه الدول على مبدأ أساسى وهو أن المنظمات العامة تستمد وجودها وبقائها من إرضاء وإسعاد مواطنيها. فهذه المنظمات وُجدت لكى تقدم خدماتها للمواطنين وبالطريقة التى يريدها هؤلاء المواطنين، وعلى هذا فإن بقائها واستمراريتها مرهون بمدى قدرتها على إشباع حاجاتNeeds وتوقعات Expectations هؤلاء المواطنين، كما أن من حق هؤلاء المواطنون أن ترقى خدمات هذه المنظمات إلى مستوى توقعاتهم.

وقد أدى ما سبق إلى بروز ما يسمى بالحكومة التى تدار بعقلية رجال الأعمال والموجهة بالسوق Entrepreneurial Government وبدأ بزوغ اتجاه جديد لبناء وإعداد جيل جديد من الإدارة الحكومية يدير هذه المنظمات بأسلوب المنظمات الخاصة New Public Al Gore, 1993: Hapue, 1998)

Management وقد أدى هذا إلى تغيير رسالة mission المنظمات العامة البيروقراطية كليةً (Hapue, 1999) بحيث تصبح مسئولة أكثر أمام عملائها من الجماهير. وسيعرض المؤلف لثلاثة نماذج بالتفصيل فى هذا الاتجاه وهى:

١. ميثاق المواطن فى التجربة البريطانية.
٢. مراجعة الأداء الوطني الأمريكي لترشيد الأداء فى القطاع الحكومى.
٣. إعادة اختراع الحكومة.

(١) ميثاق المواطن فى التجربة البريطانية:

كان التحول فى الاهتمام بالمواطن ومعاملته كعميل بنفس الطريقة التى يتعامل بها مع القطاع الخاص محل اهتمام الجهود الإصلاحية للحكومات البريطانية المتعاقبة من عام ١٩٧٩ (Falconer & Ross, 1999). ويعتبر ميثاق حقوق المواطن أحد الأمثلة التطبيقية الرائعة على تحسين جودة الخدمة المقدمة للمواطن من قِبل المنظمات العامة. فطبقاً لهذا الميثاق يصبح على كل الإدارات الحكومية البريطانية نشر وتنفيذ معايير خاصة لتوكيد جودة الخدمة المقدمة للجمهور. كما يوضح الميثاق طريقة تعويض العملاء عن كل إخلال بمعايير الخدمة.

أركان الخدمة فى ميثاق المواطن:

ينص الميثاق على أن الخدمات العامة المقدمة للجمهور لابد أن يتوافر فيها أركان أربعة رئيسية وهى: (١) الجودة Quality، (٢) حرية المواطن فى الاختيار Choice، (٣) أن تكون هذه الخدمة فى ضوء معايير محددة Standards وأخيراً (٤) تمثل قيمة لدى العميل (Major,1991)

Value).ويركز الميثاق على أنه يجب معاملة المواطن كعميل ولابد من مراعاة مصالحه ووقته أثناء تقديم الخدمة والعمل على إرضاء هذا العميل Customer Satisfaction. وقد أدى هذا إلى انتشار فكرة ميثاق خدمة المواطن فى ٤٢ هيئة حكومية بريطانية تتضمن أنشطة التعليم والصحة والإسكان والنقل العام.

والشىء الملفت للنظر أن كل المواثيق ركزت على مبدأ سيادة العميل Customer Sovereignty فى تقديمها للخدمات العامة. وعلى هذا تم التركيز على إتاحة الفرصة الكاملة لهذا العميل للشكوى عندما يتعارض تقديم الخدمة مع المعايير المنشورة فى المنظمة. ولقد ساعدت هذه المواثيق فى زيادة إحساس مقدمى الخدمة بمتلقى الخدمة وذلك من خلال اللقاءات المباشرة بينهما لتقييم الخدمة Face-to-Face meeting و استشارة العملاء Customer Consultation . ولقد ساعدتهذه المواثيق المنظمات العامة فى تغيير سلوك الموظف العام Changing Behavior of Servants كوسيلة لتطوير الخدمات، بالإضافة إلى مساعدة هذه المنظمات فى الالتفاف حول وتركيز الاهتمام على أهدافها وأغراضها التى قامت من أجلها. وكما يروى المديرين فى المنظمات فقد ساعدتهم هذه المواثيق فى:

(١) تحديد أولوياتنا الأساسية Key Priorities، كما ساعدت كل موظف على معرفة ما هو مطلوب منه بالضبط ، وكيف يتصرف.

(٢) جعلتنا أكثر تركيزاً و اهتماماً بالعملاء Focused Customer وهذا ساعدنا فى التحسين المستمر لخدماتنا.

(٣) نستخدم المواثيق كأداة للمراجعة والتقييم Audit tool وساعدنا هذا فى تطوير الإستراتيجية الشاملة للجودة على مستوى المنظمة Overall Quality Strategy.

(٤) هناك دائماً طاقات للعمل داخل المنظمة ترغب فى التطوير والتحسين والتغيير. ولقد مكن وجود هذه المواثيق من توفير دعم أساسي لهؤلاء وأصبح سلاحاً قوياً لاستخدام القوى الكامنة بأقصى درجة.

وفيما يلى مثال لأحد مواثيق العملاء فى المستشفيات العامة ، وآخر فى السكك الحديدية.

نماذج من إعلان امتيازات المرضى والمسافرين فى بريطانيا

" إذا ما طلبت سيارة الإسعاف يمكنك أن تتوقع وصولها خلال ١٥ دقيقة فى المناطق الحضرية، و١٩ دقيقة فى المناطق الريفية."

"إذا ما دخلت قسم الطوارئ فيمكنك أن تتوقع زيارة الطبيب وإسعاف حالتك فى الحال. كما يمكنك أن تتوقع الحصول على سرير بالمستشفى خلال ساعتين."

"يمكنك أن تتوقع وصول ٩٠% من القطارات خلال ١٠ دقائق من الوقت المحدد لذلك. وقيام ٩٩% من إجمالى القطارات فى الموعد المحدد لها.أما إذا زادت النسبة عن ذلك فسوف تمنحك هيئة السكك الحديدية تخفيضاً عند تجديد الاشتراك."

(٢) لجنة مراجعة الأداء القومى الأمريكى: تاريخ طويل من الإصلاحات:

بدأت فكرة لجنة مراجعة الأداء القومي National Performance Review Committee عندما جاءت إدارة الرئيس كلينتون ونائبه آل جور إلى الحكم عام ١٩٩٢. وتعتبر هذه اللجنة امتداداً للإصلاحات الإدارية للحكومات الأمريكية المتعاقبة بهدف إصلاح وتطوير الأجهزة الحكومية الفيدرالية، حيث امتدت هذه الإصلاحات منذ عام ١٩٠٥ وحتى عام ١٩٩٣ (Moe, 1992; Mintzberg, 1996; Osborne &Plastrik, 1997) .

وقد قامت اللجنة بمسح شامل لأسباب النجاح فى المنظمات العامة والخاصة فى مختلف دول العالم ووجدت أن هناك أربعة أسباب للنجاح ولذلك تم اتخاذها كمعايير رئيسية لإصلاح وتقييم المنظمات الحكومية وهى (Al Gore, 1993):

أ- القضاء على الروتين وأن تكون محاسبة ومساءلة القيادات الإدارية بناءً علىالنتائج المحققة Results، وليس بناءً على إتباع القواعد والإجراءات والقوانين الحكومية Red Tape .

ب- وضع العميل أولاً Putting Customer First حيث أن المعيار الأساسى لنجاح أى حكومة هو إرضاء العميل المواطن، وبالتالى لابد من تصميم كل أنشطة وأعمال الحكومة Operations لتلبية احتياجات هؤلاء العملاء.

جـ- تمكين العاملين وإطلاق الحرية لهم كى يستطيعوا تحقيق النتائج المطلوبة Empowering people to get results مع خلق ثقافة جديدة ومناخ للعمل يعتمد على التفويض واللامركزية لزيادة التمكين.

د- التركيز على الإنتاجية Productivity فى الجهاز الحكومى من خلال إعادة تشذيب وتقليم الجهاز الحكومى والرجوع به إلى حجمه الطبيعى

والغاء أى أجهزة أو إدارات أو وظائف Cutting back to basics غير ضرورية.

ولقد ركزت اللجنة على صياغة عهد جديد من خدمة العملاء الذين يتعاملون مع المنظمات الحكومية ، أى حكومة تعتمد على الكفاءة، والفاعلية، و الاستجابة لأراء ورغبات الناس Effective , efficient, and responsive government وهذا يساعد فى خلق حكومة تعمل أفضل وتكلف أقل Works better and costs less.ولقد تركزت المهمة الأساسية لهذه اللجنة فى محورين رئيسيين وهما: العمل بأسلوب أفضل وأجود Work better مع تقليل وتدنيه تكلفة الخدمة الحكومية Cost less. وإذا كان من السهل تقليل العجز الحكومى Deficit فى أى دولة، فإن المهمة الصعبة هى تقليل أو غلق فجوة عدم الثقة Closing the trust deficit بين المواطن والدولة من خلال إحساس المواطن بأن كل دولار يدفعه كضريبة يعامل من قِبل الحكومة بكل احترام للجُهد الذي بذله المواطن فى الحصول على هذا الدولار.

وفى نفس الوقت الذى كانت هذه اللجنة تمارس عملها، طلب الرئيس من الوزراء تشكيل فرق للتطوير وإعادة اختراع وتحسين العمل الحكومى من خلال عمليات التغيير والتحول الجذرى داخل وزاراتهم.

(٣) إعادة اختراع الحكومة :

إن فكرة إعادة اختراع الحكومة هى الرجوع إلى الأساسيات ، بمعنى أن المنظمات العامة التى كانت سباقة إلى المفاهيم العلمية والإدارية رجعت مرة أخرى إلى هذه المفاهيم ولكن لتطبيقها هذه المرة كحل لمشكلاتها. وإعادة اختراع الحكومة هى إعادة النظر فى أسباب نجاح المنظمات الخاصة وتطبيق هذه الأسباب فى المنظمات الحكومية ويبدأ هذا الموضوع بطرح مجموعة من الأسئلة وهى: هل يمكن تحويل جهاز بيروقراطى مترهل عاش لفترة طويلة فى الروتين إلى نظام موجه

بمفاهيم السوق وطلبات العملاء والمواطنين؟ هل يمكن بث روح القطاع الخاص فيه؟ هل يمكن تحويل المنظمات العامة كأجهزة ضخمة إلى أجهزة بسيطة ومرنة تهتم بعملائها وتعمل على إشباع حاجاتهم وتحسين جودة الخدمات المقدمة لهم؟.

والإجابة هى نعم يمكن كل هذا إذا توافرت القيادة القادرة على ذلك ، كما استطاعت الحكومات البريطانية المتعاقبة بدأً من حكومة مارجريت تاتشر التى قامت عام ١٩٧٩ بسن قوانين الخصخصة وخلق مناخ تنافسى ، مروراً بحكومة جون ميجور التى قامت عام ١٩٩١ بإطلاق ميثاق المواطن والذى أجبر المنظمات العامة فى بريطانيا على إصدار وتنفيذ سياسات واضحة للتعامل مع العملاء، وصولاً إلى حكومة تونى بلير التى قامت عام ١٩٩٨ بإعادة طرح الميثاق وتطويره كى يصبح أداة للمساءلة والمحاسبة الإدارية لقيادات المنظمة العامة إذا لم تُشبِع حاجات العملاء. كما استطاع أيضاً رئيس وزراء ماليزيا مهاتير محمد وضع رؤية مستقبلية لماليزيا حتى عامVision 2002 ساعدت على تحريك كافة منظمات الدولة نحو هذا الاتجاه وصعدت بماليزيا إلى مصاف الدول المتقدمة. وهناك مثال حى فى مصر على ذلك وهو اللواء عبد السلام المحجوب الذى أعاد لمحافظة الإسكندرية رونقها وأعادها عروس للبحر المتوسط من جديد وطور كل مرافقها جذرياً فى فترة وجيزة جداً وكذلك فعل عادل لبيب محافظ قنا.

لماذا نجح هؤلاء ، أو ماذا فعل هؤلاء؟

والسؤال هنا كيف تمكن هؤلاء من تحقيق هذه النجاحات؟ والإجابة أنهم وجدوا الحل فى المفاهيم الإدارية التى طرحناها فى هذا المنهج ، والمتضمنة مايلى :

(١) فهم الرسالة :

لابد من طرح سؤال أساسى وهو لماذا تُوجد الحكومة؟ وبالتالى ما هو السبب فى وجود أى منظمة عامة؟ والإجابة أن الحكومة أو أى منظمة عامة وجدت لكى تخدم المواطن كعميل. وبالتالى لابد من إعادة اختراع وإعادة تثبيت هذا المفهوم

لدى العاملين فى هذه المنظمات العامة. فالموظف العام هو خادم عام Public Server وُجِدِ أصلاً لخدمة المواطن، وإذا لم يخدم هذا المواطن فلا فائدة من وجودة.

ويعتبر وجود رسالة واضحة لأى منظمة عامة من أهم الأسس اللازمة لنجاح هذه المنظمة. فعندما تضع حكومة العمال "خدمة المواطن أولاً Service First" أو أن المواطن أولا Putting People First كما فعل الرئيس كلينتون شعاراً لها بشرط تطبيق هذا الشعار حرفيا فى كل قرار ، فهذا يعنى أنها فهمت الغرض الأساسى من وجودها الا وهو خدمة المواطن (Falconer & Ross, 1999). فالمنظمات التى لا تعرف الغاية من وجودها لن تستطيع تأدية عملها على الوجه الأمثل وستفشل فى النهاية (Osborne &Plastrik, 1997).

(٢) تغيير الثقافة :

لا يمكن أن تنبت نبتة جميلة فى تربة غير صالحة، ولذا فمن الإستراتيجيات الهامة لإعادة اختراع الحكومة هو تغيير الثقافة التى تعمل فيها المنظمات الحكومية بما تتضمنه من نماذج سلوكية ومفاهيم بيروقراطية بليدة تحكم وتوجه سلوك الموظف الحكومى. والهدف من عملية التغيير هذه هو تحويل الثقافة التى طالما كافأت الجمود والتحجر والإحتكار وإتباع الروتين إلى ثقافة أخرى تكافئ المرونة وخدمة العميل والمبادرة والابتكار وتحمل المخاطرة.

ويلاحظ أنه إذا لم يتم تغيير الثقافة فلن تنجح الإستراتيجيات الأربع الباقية لأنها سوف تنبت فى تربة غير صالحة إذا لم يتم تغيير مناخ العمل وثقافته.

(٣) العميل هو رقم " ١ ":

المواطن أو العميل هو الذى سيحكم على أداء المنظمة العامة أو الحكومة إن عاجلاً أو آجلاً وهذا هو الاتجاه الموجود فى العالم المتقدم . فالمواطن يحس ما إذا كانت الحكومة تفهم عملها وتخدمه أم لا. وعلى هذا

أصبحت السلطة فى أيدى العملاء الذين تخدمهم المنظمة الحكومية ، وبالتالى فأمام الحكومة أو المنظمة العامة بديلواحد للبقاء والنجاح، وهو إرضاء العميل. وعلى هذا فإن مقياس فاعلية المنظمة العامة أصبح فى يد العميل الآن. وهناك ثلاث مداخل لتوظيف إستراتيجية العميل فى إجبار المنظمات العامة على تغيير نفسها وهى:

(أ) ترك حرية الاختيار للعميل: بمعنى أن يختار العميل المنظمة العامة التى يريد أن يحصل على الخدمة منها. فإذا كان هناك أربعة مستشفيات عامة في مدينة القاهرة مثلاً فإن المريض له الحرية فى اختيار المستشفى التى يُعالج فيها.

(ب) التنافس على العميل من خلال نقل مخصصاته : بحيث إذا فقدت المستشفى مزيد من العملاء يتم نقل مخصصات هؤلاء العملاء إلى المستشفى الجديدة التى يرغبون فيها. فالمخصص المالى يُنقل مع العميل إلى المستشفى التى يعالج فيها مما يتسبب فى انخفاض مخصصات المستشفيات التى يقل الإقبال عليها والعكس. وقد نجح هذا النظام عندما طُبِق على المدارس فى ولاية مينسوتا الأمريكية عام ١٩٨٩ فبدأت المدارس فى التنافس لاجتذاب الطلاب من خلال طرح برامج تعليمية حديثة وبرامج تخطيط مستقبل الطلاب.

(جـ) جودة الخدمة من منظور العميل: حيث يتم وضع معايير لجودة الخدمة من منظور العميل ويتم محاسبة ومساءلة إدارة المنظمة العامة فى ضوء تحقيقها لهذه المعايير.

(٤) المشاركة والتمكين:

هناك ثلاثة استراتيجيات أساسية لتفعيل عملية التمكين وهى:

(أ) تمكين الموظف:

من خلال تمكينه من أداء مهامه كاملة بمنحه السلطة والقدرة على اتخاذ لقرارات، والاستجابة للعملاء، والمبادرة لحل المشكلات دون الرجوع للإدارة.

(ب) تمكين المنظمة:

حيث تعطى للمنظمة الحرية الكاملة فى توجيه ميزانيتها ووضع سياستها وإعادة صياغة رسالتها بما يضمن قدرتها على تحقيق أهدافها دون تدخل من قِبل الإدارات المركزية.

(جـ) تمكين المجتمع:

وهى إشراك المجتمع فى إدارة مؤسساته بنفسه. فمثلاً يمكن مساهمة المجتمع فى إدارة المدارس التى تقوم بتعليم أبنائه أو الجمعيات الأهلية التى تخدم ذوى الاحتياجات الخاصة.

(٥) التحفيز:

كثيراً ما يعزو الجميع فشل المنظمات العامة إلى الموظفين باعتبارهم كسالى وقصيرى النظر ولا يحبون العمل ويترفعون عن خدمة الجمهور. إلا أن اللوم يقع فى الحقيقة على النظم البيروقراطية التى لا تقدم أى حوافز لموظفيها. فلماذا يجهد موظفو الحكومة أنفسهم وينهمكون فى الإبداع والابتكار فى الوقت الذى يعاقبون فيه إذا فشلوا فى نفس الوقت الذى يُكافأ فيه المقلدون. ولماذا يكافح الموظفون لتحسين الأداء وهم يحصلون على نفس المرتبات بغض النظر عن النتائج التى يحققونها؟

الفصل الثانى عشر

قياس الأداء الحكومى

- إننا نحمل تقديراً كبيراً للعاملين فى الحكومة ، غير أن ما نخاف منه ونحذر منه هو أن الكثير من المنظمات الحكومية قد فقدت احترامها من قبل المواطنين بسبب الفجوة بين مستويات الأداء الحالية والممكنة ، حتى فى إطار الظروف والموارد الحالية. إن ما يقلقناأيضاُ أن الكثير جداً من المنظمات الحكومية أصبحت – أو ستصبح – عائقاً للنمو والانتعاش الاقتصادى.
- ما يؤدى يقاس .... وما يقاس يؤدى.
- ما لا يمكن تعريفة وقياسه... لا يمكن إدارته.
- قد تكون المقاييس لها إطار مرجعى داخلى ، لكن لا يتم مقارنتها مع منافسين خارجيين أو منظمات قائدة.
- هل سيكون العقد الأول من القرن الجديد هو عصر قياس الأداء الحكومى؟
- فى الحكومة ، الأشياء الخاطئة فقط هى التى تقاس.
- لا توجد قياسات توضح موقف المنظمة العامة مقارنة بمثيلاتها فى الدول المتقدمة أى لا يوجد المقارنة بالأفضل Benchmarking .

معنى الإنجاز!!

وقع الصمت رهيباً فى مدرج د.زكـى الشـافعبكلية الاقتصـاد والعلوم السياسية بجامعة القاهرة عنـدما كـان علـى السـيدمهاتير محمـد رئـيس وزراء ماليزيـا أن يجيب علـى سؤال بعد أن ألقـى محاضرته فـى أثنـاء فترة وجودة فـى مصـر خـلال قمـة الـدول الخمـس عشـرة الأخيـرة، وكـان نصه:

"لمـاذا لا تـزال العلاقـات التجاريـة بين القاهرة وكوالالمبور ضعيفة للغاية؟ "فمن ناحية كان الطـرح جيداً علـى القاعـة التـى استهلكت معظم اللقاء فى التعرف علىالأزمـة الاقتصـادية الأسـيوية وعلى الدور الماليزى فى مواجهة النظام العالمى الجديد، والاطلاع على التجربة الاقتصادية الماليزية الناجحة، ومن ناحية أخرى كان السؤال يطرق على مفصل اللقاء كله، فإذا كانت العلاقات السياسية بين البلـدين قوية،والعلاقـات بـين الشـعبين أخويـة، فلمـاذا لـم يمتـد ذلـك حتـى الآن للعلاقـات الاقتصادية؟ وجاءت الإجابة كما لـو كانـت دشـاً بـارداً علـى رؤوس الحاضـرين، فقـد ذكـر الضـيف الكبير أن ماليزيا تصدر ما مقداره ثمـانون مليـار دولار، أى سـتة عشـر مثـل الصـادرات المصـرية، كمـا تسـتورد بـرقم آخـر لا يقـل هولاً،وقـد شـاهد معـرض للصناعات المصرية على هامش المؤتمر يمكن النظر فيه، ولكن ما يفكر فيه الآن هو أن ماليزيا تستورد البصل من استراليا وربما يمكن استيراده من مصر، وكان ذلك الاقتراح المحدد الوحيد الذى جاء علـى بال الرجل، ولم يجد اهتمامـاً أو تعليقـاً مـن أحد بعد اللقـاء فقـد كـان الكـل مشـغولاً بتغطيـة المواجهـةالعظمى بـين ماليزيـا والولايـات المتحـدة! ومنـذ أيام قليلة وبعد عودته من أجازته

السنوية كتب الأستاذ/سلامه أحمد سلامه فى عموده اليومى المرموق بالأهرام (مواقف) عن زيارته لواحد من المعارض الكبرى فى المانيا حيث وجد الجناح المصرى الكبير مشغولاً فقط بعرض للآثار الفرعونية والمشغولات اليدوية (أى لا يوجد شئ صناعى) ، وشكَّلذلك مفارقة صارخة مع المعرض الإسرائيلى المقابل الذى جمع بين الماضى والحاضر فلقد كان على حد قول العارضين يجمع بين " أرض المقدسات" و"أرض الإلكترونيات" وبينما كانت الأرض الأولىتحث الزائر على تلمس سحر الماضى، فإن الثانية كانت تستجيب لشوق المستقبل ، باختصار كان العمود يقول لنا أننا فى مصر لم يعد لدينا عملياً ما نقدمه للعالم سوى جهد المصريين الموتى، أماالأحياء والمعاصرون فلم يعد لديهم ما هو أكثر من البصل الذى لم يرد على ذهن السيد مهاتير محمد غيره لكى يستورده من مصر وبالتأكيد وحتى لا نظلم أنفسنا فإن فى مصر المعاصرة ما هو أكثر من البصل وأثار الفراعنة ، وهناك محاولات كثيرة للتنمية الزراعية والصناعية والتكنولوجية بذلت خلال الأعوام الأخيرة ، ولكننا لا نستطيع أن نغفل أن كل ذلك لا يحقق أكثر من ١٢٪ من مواردنا من العملات الأجنبية ، بينما تتكفل السياحة التى تقوم على صناعة الأجداد الموتى بـ ٢٩ ٪ منها أما البقية ٥٩٪فتتقاسمه تحويلات العاملين فى الخارج والصادرات البترولية وقناة السويس.

هذه الصورة عن إنجاز المجتمع كله هى التى تبرز فى علاقتنا الاقتصادية الخارجية التى تختلف كثيراً عن الصورة التى نعرفها عن أنفسنا، والأخطر أنها تكاد تكون غائبة تماماً عن

حواراتنـــا القوميـــة التـــى يغلـــب عليهاقيـــاس الإنجـــاز بمؤشـــرات كميـة توضـح الفـارق بـين مـا كنـا علية (من عشرين سنة مثلاً) وما أصبحنا عليـة الآن فـى مجـالات مختلفـة مثـل الكهربـاء والطـرق والمـدارس والتلاميـذ ونمـو النـاتج القـومى ، إلـى أخـر المؤشـرات التـى تقـول إننـا أفضـل حـالاً ممـا كناعلية ، كما يغلب عليها قياس الإنجـــاز بحجـــم المشـــروعات الجديـدة التـى نفتتحهـا أو نرسـى حجر الأساس بشأنها والتى عادة مـا تـتم وسـط احتفـالات تسـر الناظرين .

ولعل فى ذلك كثيراً أو قليلاً مـن الصـحة ، وربماكانـت هـذه الإنجـازات مفيـدة عنـدما كـان الجانـب الأعظـم مـن الاقتصـاد العالمى يتم داخل الدولـة القوميـة، أمـا وقـد تغيـر الأمـر الآن بشـكل جـذرى، وأصـبحتإنجازات الأمـم تقاس بمدى ما تقدمـه للاقتصاد العـالمى مـن سـلع وخـدمات لهـا القـدرة علـى كسـب المنافسـة فـى الأسواق ، فإنننانصبحأمام معايير مختلفـة للإنجـاز عمـا كـان الأمـر سـائداً فـى السـابق ، فلـم تعـد القضـية وجـود زيـادة فـى الكهربـاء مهمـا كـان قدرها ، ولكـن القضـية هى كيف ستستخدم الكهرباء وفى أى نوعيـة مـن الصـناعات القـادرة على المنافسة ، كما أن الموضوع لـيس زيـادة عـدد التلاميـذ فـى المـدارس وإنمـا مـا هـى نوعيـة الخـريجين التـى ينتجهـا النظـام التعليمبكلـــه ، وهـــل المحاســـب المصـــرى أفضـــل حـــالاً مـــن المحاسب التركى أو الهندى الذى يقـوم حاليـاً بعمـل الحسـابات للشـركات الدوليةمتعـددة النشـاط والجنسـية مـن موقعـه فـى الهنـد وعلـى شاشـة حاسبة الآلـى ، كمـا أن المســألة ليســت فـــى عـــدد المعاهــد والمراكــز والكلياتـــالتى نضـع عليهـا لافتـة التكنـولوجيا

المتقدمة ، وإنما ماذا تقدمه وتضيفه حقاً من تكنولوجيا ليس فقط للصناعات فى بلادنا إنما لصناعات العالم أجمع؟.

إن هذا المعنى للإنجاز لا يلغى أهمية التقدم الداخلى ، وعندما بدأت حكومة سنغافورة مثلاً التحول إلى حكومة إلكترونية يستطيع المواطنون بمقتضاها الحصول على الخدمات الحكومية من رُخص القيادة وشهادات للميلاد وطلبات المعاش أو ما يصل إلى ١٣٠ خدمة من خلال شبكة الأنترنت ، ونافستها فى ذلك الولايات المتحدة الأمريكية بأن وضعت لنفسها هدفاً قدره ٥٠٠ خدمة مع شهر أكتوبر المقبل ، فإن كلتيهما كانت تحقق تقدماً داخلياً استهدف ليس فقط تسهيل الخدمة على المواطنين، وتحجيم البيروقراطية، ومناهضة الفساد، وإنما أيضاً خلق مواطن أكثر كفاءة وإنتاجية ولديه من الوقت والطاقة الذى يخصصه فالإبداع ، وكان يضيع فى دروب المسالك الحكومية. وعندما تحقق الصين معدلات هائلة للنمو الاقتصادى كان أقلها فى سنوات الأزمة الاقتصادية الماحقة فى آسيا ٨٪ سنوياً ، فإنها كانت تحقق تقدماً داخلياً أدى ليس فقط إلى خلق طبقة وسطى كبيرة تصل إلى ٣٠٠ مليون مواطن ، وإنما وهو الأهم تحقيق الرواج الاقتصادى ومستوى المعيشة العالمى الذى يدعو المواطنين الصينيين للعودة إلى الصين مرة أخرى فى الاتجاه العكسى لهجرة العقول التى كثيراً ما عانت منها الدول النامية.

التقدم الداخلى إذن له أهميته البالغة، ولكن قيمته الكبرى تتحدد بمقدار انعكاسه على الوجود والمشاركة فى النظام العالمى ككل، فالمواطن المتفوق صاحب الكفاءة العالية والإنتاجية

الفائقة لابد أن يكون لدية إحساس قوى بالهوية والذاتية أكثر من المواطن الضعيف القدرة.

الإنجاز الذى يعرفه عالم اليوم يختلف جذرياً عن الإنجاز الذى اعتدنا عليه ، فهو لم يعد يقاس بمؤشرات النمو الكمى وإنما النوعى والمقارن فى نوعيته بما أنجزته الأمم الأخرى ، ولم يعد يعرف بحجم الخرسانة المسلحة والأبنية التى يتم افتتاحها وإنما بمقدار ما تقدمه للقدرة التنافسية للدولة ، وهذه وحدهاهى التى ينبغى لها أن تحصل على الاحتفالات والتمجيد.... صحيح أن افتتاح المبانى والطرق والمصانع والمعارض يقدم شيئاً ملموساً يمكن مشاهدته والإمساك به للمواطن ، وصحيح أيضاً أن تعريف التقدم بإضافة١٠٠ مليون دولار للصادرات القومية مثلاً أو بتقديم منتج قادر على المنافسة العالمية ، ليس ملموساً بما يكفى ولن يزيد الاحتفال عن مصافحة من صدر او أنتج، ولكن فى عالم اليوم هذا هو الإنجاز كما لم تعد هناك طريقة أخرى لقياس الإنجاز ، وعلى المواطن أن يعلم أن هناك فارقاً هائلاً بين إنتاج البصل وإنتاج الحاسب الإلكترونى وبين تصدير بضاعة الموتى وخلق صادرات للأحياء!.

د. عبد المنعم سعيد

جريدة الأهرام، ٢٠٠٠

الأداء الحكومى هو الأداء الكلى للدولة والذى يعكس أداء منظماتها العامة والخاصة والذى يعتمد بالطبع على أداء مواطنيها. ولقد أثبتت التجارب فى العالم كله أن منظومة الإدارة الحكومية التقليدية التى تعتمد على اللوائح والإجراءات لا تستطيع الوفاء بتوقعات وطموحات المواطنين . فقد تبين أن مخرجات هذه المنظمات فى كثير من الدول ضعيفة ، كما أنها لا تخضع للقياس الدقيق سواء من حيث إنتاجية الموارد المستخدمة أو الكفاءة فى إستخدامها ، أو الفاعلية التى التى تؤدى بها هذه المنظمات خدماتها وأعمالها .

ويرى كل من,Montgomery&(Halachmi, 2000) أن لكل عصر إنجازاته واهتماماته ، فإذا كان عصر الستينات هو عصر التسويق The era of marketing، وعصر الثمانينات هو عصر المبادرات الخاصة بالجودة The era of quality initiatives، وعصر التسعينات هو عصر خدمة العميل The era of customer service، فهل سيكون العقد الأول من القرن الجديد هو عصر قياس الأداء The era of performance measurement؟ويضيف نفس الكاتبان أن العالم تحول من عملية العد Countingإلى عملية المحاسبة Accounting، والآن إلى قياس الأداء Performance measurement.

وبداية يجب أن نعرف أن للحكومة وللمنظمات العامة رسالة وأهداف قامت من أجلها ألا وهى تقديم خدمة متميزة وراقية للمواطنين ، وبالتالى فمن الطبيعى قياس أداء ومخرجات هذه الحكومات والمنظمات وإنجازاتها لنتأكد من تحقيقها لأهدافها ورسالتها. بالإضافة إلى ما سبقظهرت الحاجة إلى زرع ثقافة

الإنجاز Achievement culture داخل المنظمات العامة وبين موظفيها وإدارتها وذلك لتقليل فجوة الأداء Minimize the performance gap أو لتقليل فجوة عدم الثقة بين المواطنين والحكومة.

وقد أدى ما سبق إلى ظهور اتجاهات حديثة لقياس أداء الحكومات ككل و المنظمات العامة كجزء ، وهذه الاتجاهات تركز على النتائج والإنجازات وإرضاء المواطنين بدلاً من التركيز على مدى التقيد باللوائح والقواعد والإجراءات.

قياس الأداء من منظور العملاء المواطنين:

تركز الاتجاهات الحديثة للقياس على تعريف الخدمة العامة الفعالة من وجهة نظر العملاء المواطنين على أنها النتائج التى يقيمها المواطنون ويقدرونهاBy results , we mean the outcomes valued by citizens. وفى معناها العام تعنى "بيئة نظيفة يعيش فيها المواطنين ، مستوى دخل مرتفع، خدمات راقية ، العدالة والمساواة فى تقديم الخدمات ، النمو الاقتصادى للدولة وزيادة صادراتها ومكانتها بين الدول ،تقليل الأمراض والعدوى والمجاعات، تعليم متميز، فرص وظيفية متوافرة ، تقليل البطالة ، معدلات جريمة أقل، صيانة الأمن القومى للدولة ". باختصار يستخدم القادة الحكوميون الناجحون نظم قياس الأداء للإجابة على الأسئلة الخمسة التىتواجه أغلب الدول ومنظماتها العامة وهى:

١- ما هى النتائج Results والإنجازات Achievements التى نرغب كمجتمع أو كدولة أو كحكومةأو كمنظمة عامة فى تحقيقها ؟ :هل زيادة الناتج القومى للدولة؟ هل زيادة متوسط دخل الفرد؟ هل تخفيض معدل البطالة؟ هل تخفيض معدل التضخم؟ هل تقليل الهدر والإسراف؟

٢- هل نحن فعالين Being effectiveفى تحقيق هذه النتائج والإنجازات؟

٣- ما هوشكل ومعايير المنظمات العامة التى تساعد فى تحقيق هذه النتائجوالإنجازات بطريقة أفضل Better، وأسرع Faster، وبتكلفة أقل Less cost؟

٤- ما الذى لابد أن نغيره What must we changeكى نحقق هذا الإنجاز؟

٥- ماهى النتائج Outcomesوالإنجازات الذى سنحققها من هذه التغيرات؟وما هو العائد على المواطن من ذلك؟

إن وجود هذه الأسئلة تحول غرض قياس الأداء من مجرد مقياس للكفاءة إلى البحث عن طرق أفضل Better way لإستخدام وإدارة الموارد وبالتلى تحقيق نتائج أفضل. وعلى هذا فالقياس هو أداه كى نتعلم Learnأن نكون أكثر فعالية More effective أو هو أداه للتحسين والتطوير المستمر Continuous improvement وأخيراً هو وسيلة للمحاسبة وتحديد المسئولية Accountability يستطيع المواطن استخدامها لمحاسبة المنظمات العامة عن النتائج التى تحققها.

قياس الأداء فى المنظمات العامة:

ونحن نتكلم عن قياس الأداء ربما يدور فى ذهن القارئ سؤالين:

الأول: من هو المسئول عن الأداء فى المنظمات العامة، وكيف يقاس هذا الأداء، وما هى المعلومات المطلوبة؟

الثانى: ما هى المقاييس التى يمكن استخدامها لقياس أداء المنظمات العامة؟

وبالنسبة للسؤال الأول فإن الإجابة هى أن هناك أكثر من فرد مسئول

عن ذلك وتبدأ من القائد (القيادات العليا)، الإدارة الوسطى، الإدارة المباشرة والموظفين. وفيما يلى عرض لمسئولية كل مستوى من هذه المستويات

أولا– مسئوليه القيادات العليا بالدولة:

نحن نقيس فاعلية الحكومة من خلال مدى نجاحها فى تحقيق النتائج والإنجازات العامة التى تهم المواطنون Public outcomes valued by citizens. ونقصد بالقيادات الحكومية العليا القادة السياسيين وهم: رئيس الجمهورية،المشرع (مجلس الشعب)، ، رئيس الوزراء، الوزراء، المحافظين، رؤساءالمدن والأحياء، أعضاء المجلس المحلى. وهؤلاء هم المسئولين مباشرة أمام المواطنين.

ثانيا– مسئوليات مديرى المنظمات العامة:

تقاس فاعلية مدير المنظمة العامة (الوزير فى وزارته، المحافظ فى محافظته، رئيس الجامعة فى جامعته .. ألخ) من خلال ما إذا كانت مخرجات المنظمة العامة (المنتجات والخدمات التى تقدمها) تساعد فى تحقيق رسالتها وأهدافها وترضى مواطنيها أم لا. وعلى مدير المنظمة العامة قياس مدى الفاعلية Effectivenessوالكفاءة Efficiency فى تحقيق رسالة المنظمة العامةمن خلال ما يلى:

(١) حسن إدارة أصول المنظمة العامة (الملموسة وغير الملموسة) بالكفاءة والفاعلية المطلوبهمن مبانى ومعدات ،وأجهزه ، وموظفين ، مع تهيئة المناخ والثقافة التنظيمية السائدة لتدعيم الأداء المميزورفع الروح المعنوية لموظفيها.

(٢) الاستقصاء المستمر للمواطنينلقياس مدى رضائهم عن المنتجات والخدمات التى تقدمها المنظمة ، وتشجيع الإبتكار والتطوير فى الخدمات التى تقدم، وتقييم أسلوب تعامل الموظفين مع المواطنين وذلك من خلال سؤالهم عما

يلى:

- ما هى توقعاتكم عن المنتجات والخدمات التى تقدمها المنظمة ؟

What are your expectations of our products or services?

- ما هى التوقعات التى تحتل أهميه أعلى من جانبكم ؟

Which expectations are most important to you?

- كيف ترون قدرتنا على مقابلة وإشباع هذه التوقعات ؟

How will are we meeting those expectations?

فإذا أوضح العميل أن هناك خدمة هامة جداً بالنسبة له ، وهو غير راضى عنها حالياً فيجب البدء فوراً فى تصحيح أسلوب أدائها بما يتلاءم مع رغباته.

(٣) قياس مدى رضا الموظفين عن مناخ وثقافة ووجوالعمل السائد ، حيث لابد من قياس الروح المعنوية للموظفين ومدى تقبلهم للتغيرات، و العوائق التى تمنع إدخال أى تغيرات أو تحسينات فى الخدمات المقدمة او إبتكار خدمات جديدة تماما.

(٤) الاستثمار فالعنصر البشرى بالتدريب المستمر، مع تشجيع عمليات الابتكار والتجديد، حيث لن تنجح المنظمة العامة ما لم تستثمر وتطور قوتها البشرية وتشجعهاعلى الابتكار والتجديد والتطوير المستمر حتى تستطيع مواجهة توقعات المواطنين المتجددة بإستمرار.

ثالثاً – مسئولية المدير فى الإدارة الوسطى:

تنحصر مسئولية مدير الإدارة الوسطى فى التأكد من أن العمليات التى

تؤدى تستطيع أو هى قادرة على إنجاز الحجم المطلوب The sufficient amount من المخرجاتبالجودة المطلوبة Quality Service، فى الوقت المطلوب On time، وفى المكان المناسب At the right place ، وبالسعر العادل Fair price.

رابعاً – مسئوليات الإدارة المباشرة والموظفين:

تتمثل مسئولية الملاحظين (الإدارة المباشرة) والموظفين فى إنجاز العمليات التى يديرونها، وكذلك مشاركتهم فى أنشطة فرق العمل الخاصة بالتحسين المستمر. وعلى هذا فإن المراقبة الإحصائية للعملية Statistical process controlالتى تقيس مدى انحراف العملية عما هو مخطط لها تعتبر من الأدوات الهامة فى القياس. فمثلاً يمكن استرجاع عدد الاستفسارات التى تم التعامل معها ووقت الاستجابة – الوقت الذى قضاة العميل منتظراً على التليفون ، عدد المكالمات التى تمرفعها للسلطات الأعلى.

أساليب قياس أداء المنظمات العامة :

يقسم (على المبيض ، ٢٠٠١) أساليب قياس الأداء الحكومى إلى قسمين: الأساليب التقليدية، الأساليب الحديثة، وفيما يلى عرض مختصر لكل منها:

أولاً – الأساليب التقليدية فى قياس أداء المنظمات الحكومية:

ترجع جذور الاهتمام بقياس الأداء بصفة عامة إلى الدراسات الرائدة التى أجراها تايلور مؤسس الإدارة العلمية. والتى كانت تركز على الجانب الفنى للعمل بهدف تحديد الأداء المعيارى المستغرق المطلوب لإنتاج السلعة أو الخدمة بهدف زيادة إنتاجية الموظفين. وهناك طرق تقليدية متعددة لقياس الأداء الحكومى وهى:

(١) طريقة دراسة الوقت المستغرق تقديم الخدمة :

تقوم دراسة الوقت على تسجيل أوقات العمل لعناصر وظيفة معينة يتم تنفيذها تحت ظروف عادية بغرض تحديد الوقت المعيارى اللازم لتنفيذ الوظيفة بمستوى أداء مرتفع.

ويتطلب تطبيق هذه الطريقة معرفة كل المعلومات عن الوظيفة التى تتم دراستها، والظروف المحيطة والتى يُحتمل أن تؤثر فيها ، وكذلك الموظفين القائمين بالعمل واختيار موظف متوسط الكفاءة ومؤهله مناسب لإجراء القياس. وبعد ذلك يتم تقسيم الوظيفة إلى عناصرها الأساسية المحددة، وتحديد الأسلوب الأكثر فعالية لأداء كل عنصر. ويتم تحليل البيانات لمعرفة الوقت اللازم لتنفيذ كل عنصر من عناصر العمل، وإضافة المسموحات الضرورية للوقت المعيارى ، وبهذا يتم تحديد إجمالى الوقت المعيارى اللازم لأداء هذه الوظيفة.

(٢) الموازنات : Budgeting

الموازنات هى خطط تحدد الوقت اللازم والتكاليف المطلوبة لأى نشاط مسبقا، ثم تستخدم كاداة رقابية بعد ذلك للتأكد من درجة تطبيق هذه الموازنة.

ثانياً– الأساليب الحديثة لقياس أداء المنظمات العامة:

هناك العديد من الأساليب الحديثة لقياس أداء المنظمات العامة والتى طبقت فى القطاع الخاص بنجاح ثم انتقلت للمنظمات العامة وهى:

١-ميثاق المواطن فى التجربة البريطانية.

٢-قياس جودة الخدمة من منظور العملاء.

٣-التحسين المستمر للأداء من خلال إدارة الجودة الشاملة.

٤-جوائز الأداء الحكومى.

٥-المقارنات المرجعية.

٦-معيار أفضل قيمة.

وفيما يلى شرح مختصر لكل أسلوب من هذه الأساليب الحديثة.

(١) ميثاق المواطن:

خلال العديد من السنوات كان مستوى جودة الخدمات العامة يحدد داخلياً بمعرفة المنظمات العامة المقدمة لهذه الخدمات، حيث كانت هذه المنظمات العامة تسعى – فى ضوء قيود الموارد القومية– لأن تقدم ما كانت تعتقد أنه الأفضل من وجهة نظرها، لكن ميثاق المواطن كمفهوم حديث يدعو إلى النظر إلى الخدمات من منظور المواطن (العميل). ويقتضى ذلك بالتبعية التركيز على العميل والنظر إلى العالم الخارجى قبل تحديد مواصفات الخدمة.

(٢) قياس جودة الخدمة من منظور العملاء:

عند قياس جودة الخدمة طبقاً لهذا الأسلوب هناك ثلاثة أبعاد هى:

البعد الأول : قياس الخدمة من المنظور الخارجى أى من منظور العميل Customer quality measuresوفى ضوء توقعاته .

البعد الثانى: يتم قياس جودة الخدمة من خلال مدى التزام الإدارة بالمواصفات العالمية لتقديم الخدمة أو ما يسمى بمقاييس الجودة المهنية Professional quality measures وتتعلق أساساً بالأساليب والإجراءات التي تعني باحتياجات العملاء وتوقعاتهم.

البعـد الثالـث: مقاييس جودة الإدارة Management quality measures
والتــي تتعلـق بالكفـاءة والفاعليـة فـى اسـتخدام المـوارد المتاحـة لمواجهــة احتياجــات وتوقعــات العمــلاء. ويلاحــظ أن المقيــاس الثانى والثالث هما وسيلة لتحقيق المقياس الأول.

ويمكن التفرقة بين أربعة طرق أساسية لقياس جودة الخدمات من منظور العميل **وهى:**

أ- مقاييس عدد الشكاوى Complaints measures

ب- مقاييس الرضـا Satisfaction measures

جـ- مقاييس الفجـوة SERVQUAL measures

د- مقاييس العميل الموجه بالقيمة

User- Value Server- quality measures

أ- عدد الشكاوى: Counting Complaints

إن أحد الطرق السهلة والبسيطة لقياس جودة الخدمات هو حصر عدد الشكاوى خلال فترة معينة وتصنيفها حسب نوع الشكوى. وتتميز هذه الطريقة بالسهولة فى إعطاء مؤشر نحو إدراك وتقييم العملاء للخدمة المقدمة لهم.

وعلى الرغم من الانتقادات الموجهة لهذه الطريقة ، فإنه يمكن القول أن عدد الشكاوى يعتبر مقياساً هاماً للخدمة التى تقدم دون المستوى ، ويمكن أن يساهم إلى حد كبير فى تحسينها ، ولكن التحدى الحقيقى الذى يواجه منشآت الخدمات فى هذا الصدد يجب أن ينصب على كيفية تشجيع المستفيدين من الخدمة بالتعبير عن شكواهم نحوها والإستجابة لهذه الشكاوى. فكما يقول أحد المديرين النـاجحين فـى أمريكا أن كل شكوى يقدمها عميل ينبغـى أن تتحـول لميزه تنافسية فى مواجهة المنافس الذى لم يستمع لمثل هذه الشكوى. ويذهب

هذا المدير إلى أبعد من ذلك باقتراح أن تكتب الشكوى بحروف من ذهب ، وهذا يتطلب تعاملاً جيداً مع الشكوى واستفادة حقيقية منها. ولقد سبق سيدنا عمر(الفاروق) كل هذه الممارسات بآلاف السنين عندما قال " رحم الله من أهدى إليّ عيوبى".

ب- مقاييس الرضاSatisfaction measures

وتعتبر من أكثر الطرق استخداماً لقياس اتجاهات العملاء المواطنين نحو جودة الخدمة . وغالباً ما يتم توجيه الأسئلة التى تقيس مستوى تقديم الخدمة على مقياس متدرج من الرضا (من ١-٥ مثلا) Rating question بعد حصول العملاء على الخدمة وذلك من خلال قائمة استبيان يتم فيهاتدوين الملاحظات أو المقابلات الشخصيةللعميل.

وتتميز هذه الطريقة فى كونها تمد المؤسسة الخدمية بمعلومات هامة تتعلق بشعور العملاء نحو الخدمة المقدمة وجوانب القوة والضعف بها . كما أن فهم إتجاهات العملاء نحو الخدمة سوف يمد المؤسسة الخدمية بمعلومات تساعدها فى تحسين جهودها لمقابلة احتياجاتهم بشكل أفضل . وعلى الرغم من هذه المزايا فإن هذه الطريقة لم تسلم هى الأخرى من بعض الإنتقادات.

جـ- مقياس الفجوة : Servqual

يعتمد هذا المقياس على مقارنة توقعات العملاء بشأن الخدمة (المخطط- أو ما أعلنته المنظمة) وإدراكهم لمستوى جودة الخدمة المقدمة بالفعل (الخدمات الفعلية التى قدمت فعلا) ومن ثم يتم تحديد الفجوة بين هذه التوقعات والإدراكات من ناحية ،والواقع الفعلى من ناحية اخرى ، ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية:

جودة الخدمة = التوقعات –الأداء الفعلى

د– مقاييس العميل الموجه بالقيمة : user- value quality measures

يعتبر مقياس القيمة من منظور العميل أحد المقاييس الهامة User value service quality measure. فالقيمة Value التى تقدمها المؤسسة الخدمية لعملائها تعتمد على المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة من جانب العميل ، والثمن الذى يجب أن يدفعه للحصول على هذه الخدمات. فالعلاقة بين المنفعة والسعر هى التى تحدد القيمة. فكلما زادت مستويات المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة قياساً بالسعر ،كلما زادت القيمة المقدمة للعملاء وكلما زاد رضاهم عن الخدمة. وعندما يزيد السعر المطلوب عن المنفعة فإن القيمة المدركة للخدمات المقدمة تصبح دون المستوى وقد تدفع طالب الخدمة إلى عدم التعامل مع المؤسسة أو التحول إلى مؤسسة خدمية أخرى تقدم قيمة أفضل. وهنا تصبح مهمة المؤسسة الخدمية هى اتخاذ الخطوات الكفيلة من أجل زيادة المنفعة المدركة لخدماتها بالشكل الذى يؤدى إلى تخفيض سعر حصول العميل على الخدمة.

(٣) التحسين المستمر للأداء من خلال إدارة الجودة الشاملة:

يتم التركيز هنا على ما يجب أن تقوم به المنظمات العامة للتأكد من استمرارية تحسين جودة ما تقدمه لعملائها فى الأجل الطويل ، وكيفية قياس هذا التحسين. لكن ما هو المقصود بإدارة الجودة الشاملة / الكلية؟

هناك الكثير من التعريفات لإدارة الجودة الشاملة لكن هناك تعريف عملى وواقعى يعتمد على تحليل مكونات التعريف ويرى إدارة الجودة الكلية على أنها :

إدارة : إدارة إمكانيات المنظمة العامة لتحسين الجودة بشكل مستمر.

الجودة : Quality تعنى تلبية وتجاوز توقعات العميل المواطن

الكلية : **Total** : وتعنى تطبيق الجودة فى كافة جوانب العمل ، بدءاً من تحديد احتياجات المواطن ، وانتهاءاً بالتقييم لمعرفة ما إذا كان العميل راضياً أم لا.

(٤) جوائز الأداء الحكومى:

هى عبارة عن مسابقات تتنافس فيها المنظمات والأجهزة الحكومية استناداإلى جودة الخدمات التى تقدمها هذه المنظمات وليس الأرقام التى تحققها. ويعتمد أسلوب الجوائز على استخدام قوائم رصد إما عن طريق مقارنة أعمال وخدمات الجهاز الحكومى بأعمال وخدمات منافسيه فى تقديم هذه الخدمات أو بوضع جداول تتم بواسطتها مقارنة النجاح الذى أمكن تحقيقه لكل جهة من الجهات المتسابقة فى ضوء مجموعة من المعايير أو المؤشرات المقترحة فى هذه الجداول والتى يتم تطويرها لهذا الغرض.

ومن أشهر جوائز التميز على المستوى العالمى: جائزة ديمنج Deming Prize فى اليابان ، وجائزة الجودة الأوروبية European quality Award، والجائزة الكندية للتميز Canada awards for business excellence وجائزة بالدريج Malcolm Baldrige national quality awardفى الولايات المتحدة الأمريكية ،وعلى الصعيد العربى توجد جائزة دبى للأداء الحكومى المتميز، وأخرى فى أبو ظبى ،الادردن، لكن ربما تكون أكثرهم فاعلية هى جائزة دبى.

وهناك قائمة من المتطلبات الأساسية للتقدم للجوائز العالمية كمقياس يمكن الاعتماد عليه فى تقديم الجودة. وذلك من خلال التركيز

على المعايير التى تحددها الجائزة. فعلى سبيل المثال تعطى معايير جائزة بالدريج نقاطاً لكل ناحية من النواحى السبع التالية تعكس أهمية كل منها لنظام متكامل للجودة بمجموع قدره ١٠٠٠ نقطة موزعة كما يلى:

القيادة	١٠٠ نقطة
توافر المعلومات وتحليلها	٧٠ نقطة
التخطيط الاستراتيجى للجودة	٦٠نقطة
تنمية الموارد البشرية	١٥٠نقطة
برامج ضمان جودة الخدمات أو المنتجات	١٤٠ نقطة
نتائج الجودة	١٨٠ نقطة
رضا العميل	٣٠٠ نقطة
المجموع	١٠٠٠ نقطة

(٥) استخدام المقارنات المرجعية فى قياس جودة الخدمات:

تهدف المقارنات المرجعية أوالمقارنة بالأفضل Benchmarking إلىالتحسين المستمر للجودة، حيث أن المقارنة التى تتم فى عملية القياس المقارن غالباً ما يكون هدفها هو اكتشاف أوجه القصور قياساً بالأداء المتميز لأفضل منظمة فى الصناعة أو فى العالم ولتلافى أوجه القصور فى جميع النواحى.

ويرى العديد من الكتاب أن أسلوب المقارنات المرجعية يصلح للتطبيق فى المنظمات الخدمية بنفس قدر صلاحيته للمنظمات الإنتاجية ، بل يذهب البعض إلى أبعد من ذلك بالقول أن هذا القياس يعتبر أهم

وأقوى الأساليب التى يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات الخدمية فى قياس وتحسين جودة خدماتها.

ويمكن تحديد عدة أنواع من القياس المقارن أو المقارنة بالأفضل وهى

(١) القياس المقارن بالأفضل الداخلى: Internal benchmarking

ويتم ذلك عن طريق مقارنة مجموعات أو قطاعات معينة داخل المنشأة أو المنظمة العامة بمجموعات أو قطاعات أخرى داخل نفس المنشأة (مثل مقارنة مصانع شركة السكر مع بعضها، أو إدارة الميزانية مع إدارة المراجعة فى وزارة المالية مثلاً ، أو إدارة شئون الدارسين إدارة الإمتحانات فى كلية معينة).وتتميز هذه الطريقة بأنها تساعد على إكتساب المعرفة والتعلم الجماعى لقطاعات المنشأة تحت الدراسة وزيادة المنافسة فيما بينها لتحسين الأداء.

(٢) القياس المقارن بالأفضل الخارجى:

External competitive benchmarking

وفيه تتم المقارنة بين منشأتين أو أكثر بالنسبة لمنتج معين أو عملية محدده داخل صناعة معينة أو خدمة معينة بين أكثر من وزارة فى نفس الوقت(إدارة شئون الدارسين فى كلية الهندسة وإدارة شئون الدارسين بكلية الإدارة) ٠كما يمكن استخدامها فى مقارنة وزارة التعليم فى مصر بوزارة التعليم فى اليابان أو المانيا مثلاً. ومن مزايا هذه الطريقة أنها تعتبر وسيلة مفيدة لتحديد نقاط القياس والمقارنة والاستفادة من المعلومات المتولدة من عملية المقارنة بالمنظمات المثيلة خارج المنظمة ، كما يمكن

استخدامها فى تحديد الثغرات الموجودة فى نظام المؤسسة أو فى عملياتها واقتراح الطرق الكفيلة بالتحسين والتطوير .

(٣) القياس المقارن بالأفضل الوظيفى : benchmarking

حيث يتم مقارنة القيادات البارزة على مستوى الصناعة والذين يشغلون وظائف مماثلة وتحديد الأفضل فى هذا الشأن ، مع اقتراح كافة الطرق الممكنة للقضاء على فجوات الأداء وتحسين العمليات التى يمكن أن تكون غير معروفة على مستوى الصناعة ككل (محافظ مع محافظ ، أو محافظ حالى مع محافظ سابق لنفس المحافظة ، رئيس جامعة حكومية بآخر رئيس جامعة حكومية أيضا).

(٤) القياس المقارن بالعام المجرد : Generic benchmarking

ويتم على أساس إجراء المقارنات المتعلقة بالعمليات والإجراءات المختلفة بين الصناعات المختلفة (وكالة ناسا مع وزارة الداخلية) ، وهذا القياس يعتبر مفيد فى التعرف على المؤسسات المتميزة على مستوى الصناعات الغير مرتبطة أو الغير متماثلة ، كما أن هذه المقارنة يمكن أن تؤدى إلى توليد أفكار ابتكاريه جديدة تساهم فى إحداث التحسين الكلى فى الصناعة.

(٥) النظرة المتوازنة والمتكاملة للأداء : The balanced scorecard

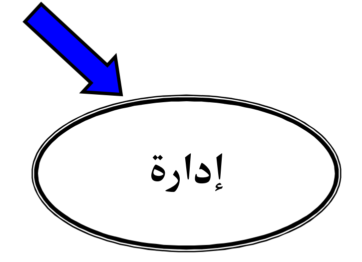
طور كل من (Kaplan & Norton,1996) إطار شامل يُمكن القادة من قياس مدى قوة المنظمة العامة أو الخاصة ، وإمكانية تطويرها فى المستقبل. ويتضمن هذا الإطار أربعة معايير رئيسية للقياس تتضح من الشكل التالى.

كيف يرانا المواطنون ؟
How do customer see us?

- تقييم الخدمة من وجهة نظر المستفيدين.
- الاستقصاءات.
- الآراء والاقتراحات.
- الشكاوى.
- إشراك المجتمع فى إدارة المنظمة العامة.
- سبل إسعاد المواطنين
- المواطن فى العالم المتقدم

ما مدى كفاءة خدماتنا ؟
How efficient are our services?

- وقت تقديم الخدمة.
- التكلفة.
- نوعية الموظفين.
- جودة الخدمات.
- جودة العمليات.
- المقارنات المرجعية مع المنظمات العامة والمنظمات الأخرى.



هل المنظمة مستقرة ماليا؟
Are we financially stable?

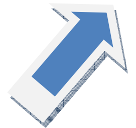
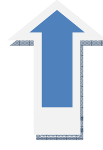
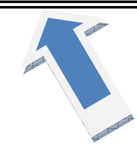
- نسب الهدر والتالف.
- الكفاءة فى إستخدام الأصول.
- طريقة ونسب استغلال الوقت .
- الكفاءة فى عمليات الشراء والتخزين
- كفاءة نظم التكاليف ونظم المحاسبة

قدرات الموظفين
How capable are our employees?

- الاستثمار فى التدريبوالتطوير.
- جودة ونوعية الموظفين (٪ حصلوا على تدريب مناسب ، شهادات ، خبرات).
- عدالة نظم الحوافز وربطها بالإنجاز

هل يمكن تطوير الخدمات باستمرار؟
Can we continue toimprove services?.

- الخدمات الجديد
- تطوير الخدماتالحلية

شكل (١/١٢):إدارة الأداء المتكامل للمنظمة العامة

(٧) معيار أفضل قيمة:

بدأت الدول المتقدمة كالولايات المتحدة وبريطانيا وغيرهم فى الإهتمام بقياس الأداء الحكومى بتطبيق مبدأ أفضل قيمة. ففى عام ٢٠٠٠م أصبحت عملية قياس الأداء فى كل جهة حكومية فيدرالية فى الولايات المتحدة عملية أساسية طبقاً لقانون قياس الأداء والذى صدر عام ١٩٩٣م . ونفس الكلام طُبق فى بريطانيا فمنذ أبريل ٢٠٠٠م أصبحت عملية قياس الأداء عملية إجبارية وباستخدام أسلوب أفضل قيمة Best Value كمعيار للقياس فى كل الهيئات الحكومية البريطانية. ويعكس هذا بالطبع استجابة الحكومات لمتطلبات وتوقعات دافعى الضرائب وبالتالى ضرورة المحاسبة والمساءلهوالتأكد من مدى فاعلية وكفاءة الإنفاق الحكومى (Culpepper, 1996).

ويمكن القول أنه إلى وقت قريب كانت معظم الجهات الحكومية لا تهتم بالقيمة الاقتصادية أو السوقية لإنفاقها ، لكن هناك بعض الإشارات التتشير إلى أن هذه الممارسات قد انتهت وأن مفهوم أفضل قيمة بدأ يزحف على الجهات الحكومية حيث أصبح تحسين اقتصاديات العمليات الحكومية وزيادة استجابتها لاحتياجات المواطنين ، ومدى فاعليتها وكفاءتها وشفافيتها هى الدعامة الأساسية للمبادرات الخاصة بالإصلاح الإدارى للحكومات منذ فترة.

ويرى (Halachmi,2000) أنه نظراً لصعوبة قياس الأداء الحكومى حيث يندرج تحت هذا الأداء معايير غير كمية مثل النواحي الأخلاقية ، العدالة، الاستقامة ، النزاهة...الخ، بالإضافة إلى أنه لا يوجد اتفاق تام حول قياس فاعلية وكفاءة الأداء الحكومى ، فإن المقياس الخاص بأفضل

قيمة BV يعتبر مدخلاً مناسباً لإصلاح العمليات الحكومية. وكما أشار وزير الخدمة المدنية الاسترالى : " إذا أردنا أن نحصل على أفضل النتائج بالتكلفة المناسبة لدافع الضرائب الاسترالى ، فإن الخدمة المدنية الأسترالية تحتاج إلى البحث عن طرق أكثر فاعلية لبناء منظمات أدائها مرتفع تستطيع خدمة المجتمع ، وتحقيق أفضل قيمة من الأموال التى يتم إنفاقها Best value for money". وعلى هذا فإن أفضل قيمة قد تطرح أسلوب يحل مشكلة المساءلة وقياس الأداء الحكومى ، وفى ضوء هذا ارتكزت الحكومة الكندية على ستة حقائق مطلوبة لقياس الأداء بنجاح فى الحكومة وهى (Halachmi & Montgomery, 2000).

الحقيقة الأولى :	تصميم مقاييس الأداء بأسلوب يساعد الإدارة فى التركيز على العوامل التى تخلق القيمة لجميع أصحاب المصالح Stakeholders المرتبطين بالمنظمة العامة..
الحقيقة الثانية :	لابد أن تؤثر مقاييس الأداء على إنجاز الأهداف الطويلة الأجل ، وألا تقتصر فقط على الأهداف قصيرة الأجل .
الحقيقة الثالثة :	لابد لها من رؤية واضحة Vision، وقيم ومبادىء تحكم تطبيق هذه الرؤية وتحقيقها ، ولابد من نشرها وتدعيمها بواسطة الإدارة العليا.
الحقيقة الرابعة :	أن المقاييس وحدها لن تحقق الفاعلية ، الكفاءة ، الجودة المطلوبة بل لابد من إدارة المنظمة ككل بأسلوب القيمة Value-based management لتحقيق ذلك.
الحقيقة الخامسة :	تحديد مقاييس الأداء بناء على عوامل النجاح الرئيسية .
الحقيقة السادسة :	التركيز على قاعدة ٨٠/٢٠ (باريتو) فى عملية التطبيق.

شكل (٢/١٢) الحقائق الأساسية للقياس الناجح للأداء

Source: Halachmi& Montgomery, "Best value and accountability, *International Review of AdministrativeScience*, 66,3,2000, P.398.

تطبيقات مبدأ أفضل قيمة حول العالم:

أصبح مفهوم أفضل قيمة BV من المفاهيم الشائعة فى القطاع الخاص والقطاع العام فى الكثير من دول العالم المتقدم كالولايات المتحدة و بريطانيا و استراليا و كندا ، لكن يظل لبريطانياالسبق فى إدخال وتطبيق هذا المفهوم فى الحكومة (Halachmi& Montgomery,2000).

وتشير الممارسات البريطانية لمفهوم أفضل قيمة BVأنه أسلوب لخلق توازن بين التكلفة والجودة A balance between cost and quality بمعنى أنه لابد من تحقيق الكفاءة، الفاعلية، الاقتصاد، الجودة فى الخدمة الحكومية، مع استمرار التحسين المستمر فى تكلفة وجودة الخدمات المقدمة. فالمنظمات الحكومية العامة مدينة للمواطنين كدافعى ضرائب من ناحية، وكمستخدمين وكعملاء للخدمات المقدمة من ناحية أخرى. وبافتراض مفاهيم إعادة الهندسة الشاملة التى توصل إليها كل من(Hammer &Champy, 1993) فإن المنظمات الحكومية العامة يجب أن تسأل نفسها دائماً لماذا نقدم هذه الخدمة Why؟ وكيف نقدمهاHow؟ ومن خلال المقارنات المرجعية Benchmarkingتقوم هذه المنظمات العامة بمقارنة خدماتها وأدائها بالمنظمات الخاصة ، ومن خلال المنافسة الحرة يتم تقديم خدمات فعالة وكفء فى نفس الوقت. وعلى هذا فلابد أن تستشير هذه المنظمات وتشرك معها أصحاب المصالح Stakeholders باستمرار. هذا ويمكن تلخيص تجارب بعض الدول فى تطبيق مبدأ أفضل قيمة BV والنتائج التى تحققت فيما يلى:

الدولة	أساليب تحقيق أفضل قيمة	النتائج التى تحققت
بريطانيا	●حق المواطن فى الحصول على خدمة كدافع للضرائب من ناحية، وحقه كعميل فى الحصول على خدمة راقية من ناحية أخرى. ●صياغة مواثيق المواطن بهدف إرضاء المواطنين. ●٤٢ ميثاق وطنى ، ١٠٠٠٠ ميثاق محلى. ●تُقدم الخدمات للمواطنين بناء على الكفاءة والعوامل الاقتصادية والفاعلية والمنافسة. ●حق المواطن فى الحصول على خدمات ذات قيمةBV تتمشى مع ما يدفعه هو أو ما تدفعه الحكومة ●تطبق المعايير على جميع الخدمات العامة فى الدولة.	● حكومة أكثر انفتاحية على الجمهور. ● تقديم خدمات بقيمة أفضل. ● التوجه بمتطلبات العميل المواطن.
استراليا	●يطبق المفهوم على الخدمات المقدمة للجمهور وعلى شراء المعدات الرأسمالية. ●استخدام التعاقدات الخارجية وإطلاق المنافسة بين القطاع العام والخاص. ●وضع معايير المنافسة والعدالة والمساواة واختيار الأكفأ كمعيار للمقارنة بين الموردين لتحقيق أفضل قيمة.	●تمتع المواطنين بمستوى معيشة أفضل. ●خدمات أرقى. ●زيادة القدرات التنافسية للدولة.
كندا	●حتمية قياس الأداء كأساس للشفافية والمتابعة. ●تقوم كل مقاطعة بوضع خطة استراتيجية وأهداف ورسالة واضحة وتنشر على شبكة الإنترنت ويستطيع المواطن محاسبتها بناء على ذلك. ●زيادة الكفاءة الحكومية والتزام واضح لقياس الأداء. ●وجود حكومة منفتحة تعيش وسط الجماهير ودافعى الضرائب لخدمتهم.	●تقديم خدمات بجودة راقية وتكلفة منخفضة. ●إحساس كل مواطن بجهود الحكومة. ●تقديم قيمة واضحة فى مقابل الأموال التى تنفق.
الولايات المتحدة الأمريكية	●إلغاء الأنشطة أو الإدارات أو الهيئات التى لا يوجد مبرر لوجودها مما ساعد فى تهذيب الجهاز الحكومى. ●العميل أو المواطن أولاً. ●التركيز على إنتاجية الأموال المنفقة فى الحكومة. ●لابد أن تصيغ كل هيئة حكومية خطة استراتيجية طويلة الأجل وإطار لقياس الأداء وتعد تقريراً سنوياً عن نشاطها.	●حكومة أكثر استجابة لرغبات المواطن. ●تقديم خدمة أفضل وبتكلفة أقل.

المصدر: من إعداد المؤلف من واقع الدراسات السابقة.

الفصل الثالث عشر

إدارة حياتك ومستقبلك الوظيفى

مواقف تتكرر منذ عام ١٩٩٠ إلى الآن وستكرر!!

أستـــاذي ....

- لدى مبلغ من المال وأرغب فى إنشاء مشروع صغير بعد التخرج لكننى لا أعرف كيف؟
- لا أستطيع إعداد ميزانية لمشروع صغير بالرغم أننى خريج قسم محاسبة!!.
- حضـرت عشـرات المقـابلات للتوظـف فـى الشـــركات والمؤسســـات الحكوميـــة وغيـــر الحكومية لكنهم لم يختاروننى.
- تلقيـت مكالمـة مـن إحـدى الخريجـات عـام ٢٠١٥ هـذا نصـها "حصـلت علـى تقـدير مقبـول، فهـل يمكـن آخـذ مـواد مـرة أخـرى لتحسين التقدير؟"والإجابة لا طبعا!!!
- لا يوجد تعيين فى أى وظيفة إلا بالواسطة... فلماذا نتعلم فى الجامعة إذن!! إن ما ندرسه فى الكلية يختلف تماماً عن الواقع!!
- فى إحدى المقابلات سألنى رئيس الشركة: " نحن نطبق الطريقة الفرنسية فى التسجيل، هل تجيد استخدامها؟ قلت له لا : فقال سنتصل بك لاحقاً!! "، ولم يتصل الى الأن!!!
- بمجرد صدور إعلانات الوظائف الخالية، نقوم بالبحث فيها علـى أمـل أن نجـد مـا يتناسـب معنـا. ونبـدأ بالاتصـالات التليفونيـة لتحديـد موعـــد للمقابلـــة، ثـــم نقطـــع المســـافات متحملـــين مشـــاق السـفر، وتـتم المقابلـة والتـى تنتهـــى عـــادة بعبـــارة "حنبقى نتصل بيك" وتبدأ فترة الانتظار بلا نهاية.
- أنا ذاهب لمقابلة غداً ومطلوب سيرة ذاتيـة! مـا هـو المقصـود بالسيرة الذاتيـة؟ وكيـف أعـدها؟ وماذا أكتب فيها!!
- أرجـو أن تسـاعدنى فـى الحصـول علـى فرصـة عمـل حيـث أننـى مسئول عن أسرة كبيرة بعد وفـاة والدى!

لكن هناك مواقف أخرى إيجابية.

- لـدى عـرض مـن شـركة تعمـل فـــى مشـــروع متـــرو الأنفـــاق وعـــرض آخـــر مـــن إحـــدى الشركات العالمية فى مصر،

بالرغم من أننى أعمل حالياً بشركة مصرية ناجحة.. أنا محتارة !!.

- " بعد دراستى لمنهج الإدارة الاستراتيجية وضعت رؤية لمستقبلى ووضعت تصور لنفسى... فإذا حققته بعد عشر سنوات من الآن فسوف آتى إليك وأبشرك ": أحد طلابى دفعة مايو عام ٢٠٠٣.

ما هى رسالتك فى الحياة ؟

- وهُزّى إليك بجذع النخلة تُساقط عليك رُطباً جنيا "

(سورة مريم : ٢٥)

- المؤمن القوى خيرُ وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف و فى كلٍ خير".

حديث شريف

- أول ما نزل من القرآن: إقرأ' أى **إفعل ما أمرت به من القراءة** (سورة العلق :١).
- يأيها المُزّمل ، قم الليل إلا قليلاً ، نصفه أو انقص منه قليلا، أو زد عليه ورتل القرآ ن ترتيلا ، إنا سنلقى عليك قولاً ثقيلاً.

(سورة المزمل: ١-٥)

"والترتيل هو القراءة على مهل مع التدبر حرفا حرفا".

- علّمَ الله سيدنا سليمان منطق الطير. وذات مرة سمع أربع بلابل يتحاورون ، فقال لأصحابه أتدرون ماذا يقولون : قالوا لا . قال:

يقول البلبل **الأول** : ياليت الناس ما خُلِقوا !!

قال **الثانى**: ياليتهم لما خُلِقوا عرفوا لِمَ خُلِقوا !!

قال **الثالث**: ياليتهم لما عرفوا لِمَ خُلِقوا ، عملوا لما خُلِقوا له !!

- قال **الرابع** : ياليتهم لماعلموا لِمَ خُلِقوا، عملوا بإخلاص لِمَ خُلِقوا له!!

تخرجنا بخُفي حنين !!

ربما يقول أحد المعلمين أو إحدى المعلمات أو أى مسئول فى وزارة تعليم عربية يقرأ سطورى هذه حول النظام التعليمى العربى:" أعلمه الرماية كل يوم وحين أشتد ساعده رمانى".. ومن هذا المنطلق يجعلون دائماً التعرض بالنقد للنظام التعليمى العربى جحوداً ونكراناً وتطاولاً.. ويغلقون كل باب لمحاولة التصحيح ولو بالكلام باعتبار أن هذه المحاولة تعد خروجاً على النص وتجاوزاً لحدود الأدب مع الأساتذة الذين علمونا الحروف وينبغى أن نصير لهم عبيداً.

ويستطيع كل من أفرزه نظام التعليم العربى أن يقول وهو مرتاح البال والضمير أنه أكتسب كل سيئاته الفكرية والعقلية من هذا النظام. وإذا كانت له مميزات فإن هذا النظام لا فضل له فى أى منها..ربما أكتسب مميزاته من تربيته الأسرية أومن قراءاته أومن علاقاته أو من تقلبه فى البلاد أو من قدوات ومُثل عليا وضعهم الله فى طريقه أو من معلمين لم يصادفهم فى مدرسة وإنما التقى بهم فىمسجد أو سوق أو طريق عام.. لكن النظام التعليمى العربى أبداً لا يقدم لنا مميزات إلا إذا أعتبرنا أن مجرد محو أمية القراءة والكتابة أمراً مميزاً . تعلمنا من نظام التعليم العربى أن نُجادل بالتى هى أسوأ وأن نغالط لنفوز بالحوار الكلامى وأن نعيش لنكسب وأن نفرح ونقفز فى الهواء طرباً ونقيم الحفلات لأننا نجحنا بالغش والتزوير ولا نشعر ونحن نحتفل بنجاحنا المغشوش بأى وخزه ضمير صغيرة – وكأن الدرس الأول والثانى والدرس المليون فى التعليم العربى هو كيف تقتل

ضـــميرك وحياتـــك الدينيـــة وكيـــف تضـــحك علـــى الآخـــرين وتخـــدعهم وكيف تأخذ حق الغير – والمعلمون والمعلمـــات أو أكثـــرهم شـــركاء فـــى الإثم لأننا تعلمنا فى رحلتنا التعليمية أن المعلم أو المعلمة الرقيقة الرحيمة الجديرة بكل الحب هى التى تسمح لنـا بـالغش وتُعيننـا عليـه لأنهـا تريـد مصـلحتنا وتريـد لناالنجـاح كمـا تريـد أن تكون نتيجتها مرتفعة كذلك نتيجة المدرســـة، وأن المعلـــم أو المعلمـــة البغيضـــة المعقـدة الجـديرة بالكراهيـة هـى التـى لا تسـمح لنـا بـالغش لأن قلبهـا أسـود ولا تريـد لنـا النجـاح. تعلمنـا أن مـن غشـنا فهـو منـا و هـو حبيبنـا وفـوق رؤوسـنا ويسـتحق منـا كـل تقـدير وأن مـن لـم يغشـنا ولا يسـاعدنا علـى الغـش فلـيس منـا ولا يمـت لنـا بصـله وعلينـا أن نكرهـه كراهية التحريم .

أما حديث رسول الله من غشنا فلـيس منـا فسـمعناه ولـم نطبقـه لأنـه ليس فى إطار النظام التعليمى المتبـع. وأعجبتنـا فكـرة الغـش فمضينا نمارسها فى كل حياتنا بعـد انتهـاء مشـوارنا التعليمـى لأن نظامنـا فـى التعليم العربـى علمنـا أن نفعل ونرتكب المقت الكبير والغش الأعظم والفهلوة وأن نردد ما لا نعتقد ولا نؤمن بـه وأن نقول ما لانفعل (عكس آيـة سورة الصـف " يأيها الذين أمنـوا لـم تقولـون مـا لا تفعلـون كَبُر مقتاً عند الله أن تقولوا ما لا تفعلـــون"). هكـــذا كنـــا فبالدراســة.. المهــم أن نــؤمن بمـا تقولـه الكتـب المقـررة... لا يهم أن نناقش صوابه أو خطأه ... بـــل لا يهـــم أن نفهمـــه ، المهم أن نحشو رؤوسنا بـه ثم نفرغـه فـى أوراق الإجابـة يـوم الامتحان وينتهى الأمر. وهكذا نفعل اليوم فى حياتنا وعلاقتنا بالنـاس. نغنـى أحلـى الأغنيات عـن القـيم الرفيعـة والمبـادئ والاستقامة فقط لننجح فى

عيون الناس... أقوال جميلة وأفعال قبيحة... كلام أبيض وعمل أسود... هكذا تعلمنا فى مسيرة التعليم أن الفوز للغشاشين والمزيفين وأصحاب الكلام الجميل بصرف النظر عن المواقف والأفعال والقناعات والصواب والخطأ . المهم أن نضحك على الناس لنكسب منهم . تعلمنا من نظامنا التعليمى العربى العزةُ بالإثم والإصرار على الرأى ولو خطأ والعناد والمكابرة لأن النظام التعليمى العربى يفرز للأمة أخطر فئات الأنصاف والأشباه وهم أنصاف وأشباه المتعلمين.. وقد قيل أن نصف المتعلم هو الجاهل المركب أى الذى يجهل أنه جاهل لذا فهو لا يمكن إقناعه أو الوصول إلى مخه بسبب الأسلاك الشائكة والألغام المحيطة به من كل جانب .. ألغام العناد والتعالىوالإدعاء بالعزة بالإثم.

أما الجاهل الذى لم يشأ حظه الحسن أن ينخرط فى السلك التعليمى العربى فأظنه نجا لأنه أقل خطراً من نصف المتعلم.. فهو على الأقل يعترف بأنه جاهل لذلك يستجيب ويسهل إقناعه والتحاور معه. نتخرج من الجامعات ونمر قبلها بكل مراحل الدراسة والنتيجة ورقة تافهة تُثبت أننا خريجوا جامعات حاصلين على بعض الفتات والقشور من المعلومات والكلمات الكبيرة الرنانة وذلك فى رأينا يكفى لأن نكون فى رأى أنفسنا مثقفين وعلماء وحكماء لا يشق لنا غبار.وهذا الفقر المُدقع فى المعرفة يجعلنا نتشبث بما لدينا من رصيد معرفى ضئيل ونرفض أن يحاول أحد إثبات أننا على خطأ إنه العناد والعزة بالإثم والمكابرة والتى تأتى عادة من فقر المرء وضعف رصيده المعرفى. تعلمنا عبر

مسيرتنا فى التعليم العربى أن نضيق بالرأى الأخر ونكرهه لأننا لم نعرف سوى رأى واحد. هو رأى الكتاب المقرر ورأى المعلم ورأى المدير أو رأى من له سُلطه.. وتعلمنا أن الحوار قله أدب والنقاش عيب والصراحة جريمة.. ومن الأدب والذوق أن نكون خائفين أذلاء لأن من علمنى حرفاً صرت له عبداً.. قول يتردد فى آذاننا دوماً ليملأنا اقتناعاًبالعبودية والذُل والخضوع لرأى من له سُلطه.. قول دمر جيلاً أو أجيالاً بأكملها لأننا أخذنا القول من منظور الذل والخضوع ولم نأخذه من منظوره الصحيح وهو الاحترام فى الحوار والمناقشة والإقناع والاقتناع . لأن الذى يعلمنى حرفاً علية أن يعلمنى أن أكون عزيزة كريمة أبية.. علية أن يؤكد لى أنه لا عبودية إلا لله وأن من علمنى حرفاً أو عملاً أو أى شئ لأصير له عبداً علية ألا ينتظر منى هذا الثمن وهذا المقابل.وتعلمنا من النظام التعليمى العربى أننا مسيرون ومجبرون ولا اختيار لنا ولا حرية فأول ما نحطمه عندما ندخل المدرسة وأول ما يتم تفتشينا علية لأنه من الممنوعات هو حريتنا وإرادتنا واختياراتنا.. فلا شئ باختيارنا ولا أحد يعلمنا كيف نختار و إنما هى المجاميع والدرجات حتى إذا كانت بالغش.. ونخرج من التعليم ونحن لا نُحسن اختيار شئ ويجرى كل شئ فى حياتنا عشوائياً .. الوظيفة والزواج والحركة والسفر.. والعشوائية تنجح مرة وتفشل مائة مرة.. وتكون النتيجة دائماً خفى حنين!!

نور – مدينة العين

جريدة الاتحاد الإماراتية ٢٠٠٠

والآن عزيزى القارئ ما رأيك فى ذلك؟ هل تنوبالخروج بخفى حنين أم بشئ آخر!! وما هو؟

(١)

"معندناش بطالة... إحنا عندنا ناس كسلانة تشتغل"

حسين صبور،٢٠١٥

(٢)

عرفنا أخيرا لماذا توجد بطالة فى مصر، لأن الخريج لا يصلح، وبالتالى ليس له الحق فى طلب وظيفة!!! "

طلبة السنه الثانية ، مجموعة د ، ٢٠١٥

(٣)

الحل عند شيراك ومهاتير!!

اسألوا أى صاحب عمل ، من البقَّال إلى أكبر شركة فى مصر: هل لديك مشكلة فى إيجاد عمالة ؟.. لتعرفوا حجم المأساة !!.

بطالة بالملايين.. فى نفس الوقت أصحاب المصانع والمزارع وشركات المعمار ، تشكومن «نُدرة» العمالة.. ومن يتقدمون للوظيفة غير مؤهلين!!.

السؤال: أين المشكلة؟

أ- المشكلة الأولى :

١ - هناك «فئة» من خريجى الحقوق والآداب والتجارة و..راغبون فى العمل ، ولكن هؤلاء يحتاجون إلى «إعادة تأهيل» ليتأقلموا مع الوظائف المعروضة !.

٢ - «فئة» أوسع.. تتكسَّب من «البلطجة».. بلطجة على الأب والأم.. على الشقيق المغترب.. بلطجة على أصحاب السيارات (تركن فى الشارع ،يطلع عليك بلطجى) عايز «إتاوة»،وإلاَّستجدعربيتك مخبوطة – أومتخربشة.. و.. وهؤلاء يترَّبحون بأكثرمن مرتب أى وظيفة.. فلماذا يبحثون عن وظيفة ؟ طالما أن المجتمع يقبل الابتزاز.. وثقافة المجتمع لاتزدر بالعاطل ،ولاتستهجن الفهلوة!!.

٣- وهنا كفئة ممن نسميهم (قليلى الحيلة).. لايقرأون إعلانات الجرائد ، ولايوجد بمنطقتهم «مكتب عمل» يُرشدهم عن الفُرص الممكنة،ولم تُعلمهم المدارس كيفية الإجابة على الأسئلة (فى الإنترفيو) !!

ب- والمشكلة الثانيةهى : «الخمسة ملايين موظف حكومة» ، الزائدون عن حاجة الجهاز الإدارى بالدولة **!!**

والحل:

اقرأوا **تجربة «جاك شيراك»..** عندماكان «وزيراًللعمل» وملخصها :

أنه نفَّذ «فكرة مكاتب العمل» (AGENCE d›emploi).. (ليست على شاكلة مكاتب العمل عندنا).. التى لاتقوم بأى دور فاعل سوى أنها تعطيك حاجةاسمها «كعب عمل»**!!**.ولكن عندهم «مكاتب العمل» تقوم بالتالى:

١. الوساطة بين أصحاب الأعمال ، الباحثين عن «عمالة» ، وبين الراغبين فى العمل (زى الخاطبة عندنا – توفَّق راسين فى الحلال).. فهناك فى كل حى- فى كل مدينة «مكتب عمل».. يتلقى طلبات الشركات ، ويعرضها على العاطلين (مطلوب طباخ – سفرجى – سائق- كهربائى- كوافير – سكرتيرة – مدير.. إلخ) بالمواصفات التالية.. وبمرتب كذا.. بالمكان الفلانى وكل باحث عن عمل يختار ما يناسبه**!!**

٢. وتقوم هذه المكاتب أيضا بالتدريب التحويلى «عاطل» شُغلته جرسون «فى مطعم» ولايوجد وظيفة جرسون ، فيعرضون عليه،أو يقترح هوَّ عليهم وظيفة أخرى (طباخ مثلاً) ، فيتولَّى «مكتب العمل» التابع لمحل إقامته ،عملية «إعادة التأهيل» والتدريب لمدة ٦ شهور – على نفقة الدولة.. ولكن إذا تم تدريب هو لم ينتظم فى الوظيفة الجديدة (يُحرم من «إعانةالبطالة»)!!

وهذا «السيستم» يصلح تماماً للخمسة ملايين موظف حكومة ،الذين لايحتاجهم الجهازالإدارى (بإعادة تأهيلهم وتدريبهم) على مهن ووظائف أخرى – يحتاجها سوق العمل ، وبما أنهاعلى نفقة الدولة ، وبما أنه اختار المهنة التى يرغب فيها – (وبما أنه يحصل على مرتبه كما هو ، فإن لم يلتزم بالوظيفة الجديدة) يُحرم من المرتب تدريجياً وتنتهى المشكلة!!

خُد كمان تجربة «مهاتير»فى ماليزيا :

عندماأتىللحكمفى ٨١.. اتفقمعالجيشعلى:
دخول كل من هو فى سن العمل ، وراغب فى العمل (من سن ١٨: ٣٠ سنة) للتدريب فى «معسكرات الجيش» لمدة ٦ شهور يُعلِّمونه ٣ أشياء:

١. «الانضباط».. ببرامج نظرية وعملية.. غيَّرت سلوكياتهم (المنفلتة)، وعاداتهم (السبهللة) ، وأفكارهم (المشوشة) .. باختصار : غيَّروا «السوفت وير»داخل أدمغتهم !!.

٢. «المهنة».. أعطوهم حرية اختيار«المهنة» التى يرغبون فيها.. بعد ٦شهورتخرَّج مليون مهنى– حرفى.. قادرعلى المنافسة.. على التجويد.. تختطفه سوق العمل بمرتبات مجزيةٍ ومغرية وهذا هو التطبيق العملى لفكرة: «لاتعطنى سمكة ، ولكن علِّمنى الصيد» !!.

٣. «اللغةالإنجليزية».. لماذا؟

لأن «مهاتير»كان لديه «رؤية» ، تهدف إلى:

أ- زيادة عدد السياح من مليون إلى ٣٠ مليونا.. فمن سيتحدث ويتعامل مع هؤلاء السياح ، بدون لغة إنجليزية ؟!!

ب- وفى «الرؤية»..كان هدف «غزوالأسواق العالمية»واضحاً (ومعلناً- مش سرعسكرى !!) «فمشروعه للنهضة» كان قائماً على «الصناعة»،والتصدير.. (صناعة الأجهزة الكهربائية- السيارات- الإلكترونيات التى تحتاجها الأسواق الخارجية).. فمن الذى سيسِّوق ويغزو ويبيعو يشترى ، دون إلمام ومعرفة وإجادة للغُّة الإنجليزية؟

السؤال : هل كان لديهم كنوزمن المواد الخام مثلنا؟ هل كانوا يملكون ميزات أومميزات أوموقع جغرافى زِينا؟ هل لديهم تاريخ طويل ، وحضارة عميقة وآثار بالهبل زى عندنا ؟! وهل ، وهل ، وهل!!!.

كلما كانوا يملكونه أفضل مننا هو : «الرؤية»الواضحة.. وضعوا لها «الخطط»،و«السياسات»،و«البرامج»،و«الآليات» ، و«الشخوص الأكفاء» .. وكل سنة نقف لالحساب.. واللى مايحَّققش الهدف.. يتعلَّق فى ميدان عام ، طالما أنه لم يعتذر ولم يتقدم باستقالته.. ولن أُحدثك عن مصيرالفاسدين هناك؟!!

وهكذا نجحوا بامتياز.. وأفسحوا لوطنهم مكاناً لائقاً على الخريطة العالمية !!

عُقبالنا.. يـــا رب

دكتور محمودعمارة
المصرى اليوم، ٢٠١٥

والحل أيضا عند طلبة السنه الثانية د، ٢٠١٥!!

(٤)
عرفنا أن الطريق مازال طويل ، ويتطلب الكثير من الجهد والعرق !!!

(٥)
عرفنا طريق المستقبل، وماهو مطلوب منا فى سوق العمل، وماهى الخطوات التى يجب فعلها من الآن كى نحقق أهدافنا وطموحاتنا !!!!!!

(٦)
كنا ندخل المحاضرات كى نحفظ ، أصبحنا ندخل المحاضرات كى نفهم، ونتعلم ، ونتغير، ونطبق عملى.

(٧)
كنت بحسب المنظمات هى المبانى والأسوار والمعدات والآلات ، إكتشفت أن المنظمة هى البشر والإدارة التى تديرها.

(٨)
كنت بشوف المنظمات من بره، ما كنتش أعرف يعنى ايه إداره: الآن عرفت أن الإدارة الناجحة هى التى تخلق منظمة ناجحة، وأيضا دولة ناجحة.

(٩)
وأخيرا الحل الأمثل من من هدى رسول الله

أخرج أحمد والترمذى عن عبادة بن الصامت أن رسول الله صلى الله عية وسلم قال:" إن فى الجنة مائة درجة، كل درجة منها مابين السماء والأرض، والفردوس أعلاها درجة، ومن فوقها يكون العرش، ومنه تفجر أنهار الجنة الأربعة، فإذا سألتم الله فاسألوه الفردوس".

فلنضع طموحات عالية علو السماء لأن رسول الله أمرنا بذلك ، وبالعلم،وبالعمل وبالجهد نسعى لتحقيقها، وستتحقق بإذن الله

المصـرى باشـا بـدأ يومـه فـى تمـام السادسة من الصباح الباكر مع رنة المنبــه(المصـــنوع باليابـــان)وراح المطبخ، وضع البراد (الصينى) على البوتاجـاز (الإيطـالى) وأتجـه إلــى الحمام ليحلق ذقنه بماكينة الحلاقة بالكهربـاء (صـناعة هـونج كـونج) وبعدها فتح الكمبيوتر الخصوصـى (ماركة أمريكانى) وألقى نظرة على بريـده الإلكترونــى وعنـدما أنتهــى ســحب قميصـــاً نظيفـــاً ليرتديـــه (سـريلانكى) واختـار معـه بنطلـون جينز (سغافورى) وأما الحذاء فأختار اليوم جوز رياضى يليق على الطقم كله حذاء للجرى والتنس (أندونيسى) ثم أتجه للمطبخ للإفطار فوجد الحلة الكهرباء (الهندى) تناديه فى صمت كأنها بانتظاره، وبعد تناول إفطاره المعهود خطر له مراجعة ميزانيته الشخصـية صَـرف كـام وبـاقى كـام، فقام وجاء بآلته الحاسبة (المكسيكية) فلما أنتهى من الحِسبة بدأ يستعد للخروج، فتوقف قليلاً وهو يهرش دماغه ثم أتخذ قراره بوضع الساعة الجديدة (التايوانى) اليوم فى معصمه فهى صورة طبق الأصل من موديل" كارتييه " الأخير.قال فى نفسه اضبطها على الوقت المحلى ، فتح الراديو (الماليزى) وبعدها خرج يركب سيارته (الألمانى) أو دراجتــــه (الهنـــــدى) أو الميكروبـــاص(اليابـــانى أو الكورى) وبدأ برنامجه اليومى المتكرر طوال الشهر : عمليه البحث عن وظيفة له بمرتب جيد (من مصر طبعاً).. وفى

نهايـة يـوم طويـل وشـاق لـم يـؤت ثمـاراً، عـاد إلـى البيـت وقـرر أن يسـترخى ويأخـذ قسـطاً مـن الراحـة فخلـع مـن قدميـه حـذاء التـنس (الأندونيسـى) وأدخـل قدميـه فـى الصـندل (البرازيلـى). وبـدأ شـرب الكوكـاكولا (الأمريكـانى) ثـم أتجـه للتليفزيون(اليابانى) وما إن أنجعص علـى الأريكـة حتـى تـذكر صـديقه فكلمـه فـى التليفـون (الفرنسـى) أو المحمـول(السـويدى) ثـم بـدأ يسـأل نفسه هى الوظائف فى مصر راحت فين... ياعالم؟!.لكن العالم لم يرد عليـه.. وإن كـان الأجـدر لـو كـان رد عليـه وقـال لـه: لمـا تِختشـى علـى دمـك وتعـيش وتلبس من صنع مصر يحق لـك أن تقـول وقتهـا هـى الوظـائف فـين... فلـم يسكت بسلامته ورد إنما رد ايه مقنع والله: قال لنفسه: يعنى هو أنا لقيـت حاجـه مصـرى ومـا اشتريتهاش؟!

إيـه رأيكـم فـى دى العولمـة ؟ الحق علـى مـين.. ومـين يلـوم مين؟!

مها عبد الفتاح

جريدة أخبار اليوم ٢٠٠٣

إلى الأستاذ الدكتور/عبد الحميد أبو ناعم

في ليل شديد الظلمة وجدت حضرتكم تبث الأمل والنور في صدورنا بعد أن كنا مجرد صناديق يلقي فيها الأساتذة المعلومات ويرحلون. ولم أجد ما أساعد به حضرتك في رسالتك النبيلة إلا قلمي الفقير. لذا أهدي حضرتك هذه القصة وأتمنى أن تحوز على إعجابكم وأن توصل الرسالة إلي زملائي والدنيا أكيد لسه بخير.

ابنكم البار/ عماد مصطفى علي

الفرقة الثانية – ب ٢٠٠٥

رسالة من عيون إلى عقول:

اكتب إليكم من موقعي هذا الذي يسجل التاريخ اسمي فيه بحروف من نور في سجلاته الخالدة.

أولا: أعرفكم بنفسي. الأستاذ صايع ضايع و مكاني قهوة البايظين أمام جامعة القاهرة. أقص عليكم قصتي الخالدة والتي تتكرر كل عام في كل دفعات جامعات مصر.

فأنا منذ كنت مفعوصا صغيرا في الحضانة آكل السندوتشات وأشرب اللبن وأنا لا أحب المغامرة، لا ترى عيني إلا ما يحب أن يراه بابا وماما. افعل هذا !!! ولا تفعل هذا!!! هذا كخ وهذا دح .

ثم انتقلت بعد أن أصبحت رجلا في السابعة من عمري إلى الابتدائية أسير على نفس العهد. افعل ولا تفعل !!

ثم جاءت الإعدادية ومن بعدها الطامة الكبرى في هذه الدنيا وهي الثانوية الغامة. وما أدراك ما الثانوية الغامة؟ فرسمت لنفسي مكانا في مقدمة كلية من كليات القمة لا أريد أن أتذكرها لكن أول حرف من اسمها هندسة و كان دور عيني في هذه المرحلة أنها كانت تحلم وظلت تحلم ويا سلام ياخسارة الحلم جه جنب العارضة وزى ما الكتاب بيقول

غفلان دخل الثانوية العامة طلع منها غفلان بردة لأن بكل صراحة أنا لا أعرف إلا الراحة، وكنت فاكر إن هندسة هاتجيلي وأنا قاعد على السرير ولم أعلم إنها تحتاج إلى رجالة، ففي المرحلة الأولى عيني وقعت على مجموع عظيم ٥٥ ٪ فقمت بكل جدعنه من الموقف وحولت من علمي إلى أدبي لأن الأدبي فضلوه عن العلمي فقمت بالتعويض في المرحلة الثانية ودخلت كلية بتخرج ٢ مليون طالب كل سنة. إنها ياسادة كلية الشعب كلية التجارة.

فدخلت الجامعة كاجوال معايا حتة سامسونج وشعري طويل مسبسب لأني علمت إن الشعر الطويل شرط في الجامعة و"ويل يومئذ للمقصرين" وكان دور عيني في هذه المرحلة إنها كانت بتبص على اللي رايحة واللي جايه على رأي الأخت شيرين رفع الله من قدرها وأعلى من اسمها.

وكنت بانجح كل سنة بمادتين و أحمد ربنا و تحقق حلمي الكبير سنه رابعة ونجحت صافي مقبول بدون مواد ثم وفقني الله وخدت تأجيل من الجيش لأنه بصراحة للرجال فقط و ممنوع اصطحاب الأطفال وكان دور عيني بعد ذلك إنها تبحث في الجرايد عن وظيفة لواحد يقعد في مكتب و يقبض و كل مؤهلاته بكالوريوس تجارة بتقدير مقبول على الحروكروك.

وانتم طبعا عارفين النتيجة، لم أجد وظيفة لأن الوظائف تبحث عن المهارة وليس بكالوريوس التجارة.

وأخيرا قمت بخطوة هامة بحجز البلاطة رقم ٥٥٥ على قهوة البايظين بجوار كوبريالجامعة بعد أن تدخلت الواسطة لحصولي على

هذه البلاطة وأنا الآن بعد ما أذهب إلى بيتنا وش الفجر بعد انتهاء اليوم المفتوح على القهوة أنظر إلى الشهادة على الحائط بكل فخر وهي تقوم بدورها البطولي بعد أن أصبحت من المعلقات السبعوابقوا بلغوا أسفي للفنانة شادية لأنني لم أحافظ على العهد لأنها عاهدت شباب مصر لما قالت:ليل نهار عاهدوني نبني . ليل نهارلجل مصر بلدنا تبقى في ازدهار.

هذه الرسالة موجهة من عين واحد ضايع بيتخبط في هذه الحياة لم يرسم لنفسه هدف ولا أمل ولذلك بقى مصيره على القهوة.

هذه حكاية عيني اللي كانت لا ترى إلا مايراه الآخرين و لما كبرت بقت تبصبص على البنات الحلوين وهي الآن تجلس على القهوة تتفرج على أفلام الدش يمكن تلاقي فيها لقطة أو اثنين.

دي حكاية عيني اللي جابتلي الكافية زبماعدمتني العافية وخلت سيرتي على لسان القائل إفيه.

أكتب هذه الرسالة عسى أن تعيها أذن واعية وربنا يدينا ويديكم طولة العمر.

إمضاء / أخوكم غفلان

هخخخخخخ

مقدمة

هذا الفصل من أجلك عزيزى القارئ ، أو قل هو عنك Is about you وعن مستقبلك and your future.ففى ضوء المشاكل والمواقف التى عرضت فى صدر هذا الفصل والتى حدثت معى شخصياً وتتكرر وسوف تتكرر مستقبلاً ما لم نغير من نظرتنا للعلم والتعليم وللحياة كلها، ولكى نتفادى الجلوس على البلاطه ٥٥٥ على قهوة ...... ، لابد إذا من وقفة جادة لتخطيط مستقبلك من الآن، لأنه وكما يقول العلماء "إذا لم تخطط لمستقبلك، فأنت تخطط للفشل!!!.

إن مستقبلك لابد أن يخطط من الآن وبجدية وفقاً لرؤية واضحة " ماذا تريد أن تكون فى المستقبل؟ " ، وفى ضوء فهم رسالتك فى هذه الدنيا ، " سبب وجودك فى هذه الحياةReasons Of Existence" ، وفى ضوء التحديات التى نلمسها جمعياً، وفى ضوء قدراتك وإمكانياتك SWOT Analysis. إذن لابد من بذل مجهود يتفق مع المستقبل الذى تنشده ، فإذا كنت تريد مستقبل مرموق فلابد من عمل جاد ومستمر ، والعكس إذا كنت تريد مستقبل غامض غير معروف وغير محدد تتسول فيه وظيفة كما شاهدنا فى المقدمة ، فإنك ستبذل مجهود عادى. ولا أظن عزيزى القارئ أنك تريد أن تضع نفسك فى هذا الموقف أو قل فى هذا المأزق.

لذا فأول سؤال لابد أن تجيب عليه بكل وضوح هو: ما هى رسالتك فالحياة ؟ لماذا خُلقت ؟ هل خلقنا لنأكل ونشرب ونلبس ونتزوج ويكون لنا ذرية فقط ، بالمناسبة كل المخلوقات تفعل ذلك !؟، أم أن هناك رسالة أسمى من ذلك تميز الإنسان عن باقى المخلوقات؟ وما المطلوب منا لنؤدى هذه الرسالة ؟

وعلى هذا سيتناول هذا الفصل مدخل عملى لإدارة حياتك ومستقبلك يجنبك مذلة البحث عن وظيفة بل الأكثر من ذلك سيجعلك تختار بين أكثر من وظيفة عندما تمتلك القدرات والإمكانيات المناسبة وتبذل المجهود المطلوب لذلك، ويتضمن هذا المدخل الخطوات التالية :

أولاً: أن تعرف ما هى رسالتك فى الحياة.

ثانياً: إبدأ بفهم نفسك وقدراتك.

ثالثاً: التخطيط لمستقبلك الوظيفى.

أولاً: ما هى رسالتك فى الحياة What is your mission ؟

ربما يكون هذا هو أهم سؤال نبدأ به هذا الفصل، ويجب أن يسأله كل منا لنفسه : لماذا أنا موجود فى هذه الحياة؟ وما الفرق بينى وبين باقى مخلوقات الله كالجماد والنبات و.... ؟ (راجع حوار البلابل فى أول هذا الفصل). فالإسلام يجعل لحياة الإنسان على الأرض معنى وأهداف أساسيه. ويرى الدكتور يوسف القرضاوى أن هناك ثلاثة مقاصد من خلق الله تعالى للإنسان وهى :

الأول- معرفة الله تعالى وعبادته:

حيث يقول الله تعالى فى كتابه "وما خلقت الجن والإنس إلا ليعبدون" والعبادة لا تكون إلا بمعرفةِ لقدر الله تعالى وحقه ، ولهذا قال أبن عباس فى

تفسير قوله " إلا ليعبدون" أى: "ليعرفون" وهذا صحيح فمن لم يعرف من يعبده ، لم ولن يعبده حق العبادة. فالإيمان - كما يقول الشيخ الغزالى- هو من آثار العلم ابتداء، بمعنى أن المعرفة المبنية على العلم هى التى ستعد الإنسان لأداء رسالته "الإستخلاف وعمارة الأرض".

والآن: هل تعرف الله حق المعرفة ؟

الثانى- الخلافة فى الأرض:

والسؤال هو: ما معنى خلافه الإنسان لله فى الأرض ؟ معناها أن ينفذ الإنسان فيها أمر الله وأن يتخلق بأخلاق الله تعالى ، بقدر الطاقة البشرية. فإذا قال الله عز وجل فى القرآن " صُنع الله الذى أتقن كلّ شئ " فإن كل منا مطلوب منه إتقان صنعته وعمله بقدر طاقته البشرية ، الطالب فى تعليمة ، والأستاذ فى وظيفته، والصانع فى صنعته.

هل تصلح لأن تكون خليفة الله فى الأرض؟

الثالث - عمارة الأرض:

وهذا ما نص عليه القرآن الكريم فى قوله تعالى "هو أنشأكم من الأرض وأستعمركم فيها "أى طلب عمارتكم لها ، وهذا جزء من مهمة الخلافة. ويتضح من هذا أن الدين (ونعنى هنا كل الأديان فكلها من عند الله) هدفها واحد وهو عباده الله وحده وخلافته بُحسن عمارة الأرض ، من خلال حسن أداء ما نفعله. ويرى الشيخ محمد الغزالى فى كتابة القيم" كيف نتعامل مع القرآن: ص ١٣٨" :

" أن محل القرآن هو الإنسان ابتداء ، والإرتقاء به . ومجال الإنسان هو العلم ، والكشف والإختراع لآداء الإستخلاف الإنسانى ، وعمارة الأرض بالعلم". وبالتالى فالعلم هو رسالة ووسيلة كل منا لعمارة الأرض والإستخلاف فيالأرضوذلك من خلال الجاد المتقن لتحقيق مستقبل أفضل فلا يوجد عائد بدون قدر من الجهد والتحمل والمثابرة Nogain without pain.

والسؤال الآن : هل ما يقوم به كل منا فى عمله حالياً يصلح لعمارة الأرض؟

والآن :هل نحاول معاً صياغة رسالتك فى الحياة فى ضوء هذه المقاصد الثلاثة، وفى ضوء التحديات التى تواجهها كخريج ؟**أبدأ الآن وفوراُ !!**

ثانياً – أبدأ بفهم نفسك وقدراتك : Getting to know yourself

فى ضوء فهم رسالة كل منا وما هو مطلوب منه ، تأتى الخطوة التالية وهى فهم الذات لتحقيق هذه الرسالة. فلابد أن تعرف من أنت وما هى قدراتك. وإذا كان المستقبل يُبنى من الآن، فإن التحديد الدقيق للمهارات التى تمتلكها Skills واهتماماتك الشخصية Interests، وما يحفزك Motivation وقدراتك وجدارتك Aptitudes سوف يساعدك فى تحديد من أنت ?Who are you ومن أين تبدأ Where to begin.

وتتضمن عملية فهم الذات هذه أربع خطوات تتمثل فيما يلى :

(١) حدد مهاراتك ومستوى جدارتك وقدراتك:

لابد من توافر مجموعة من المهارات Skills لأداء أى وظيفة أو أى عمل تريده، ويمكن حصر هذه المهارات فى نوعين: المهارات العقلية Mental skills، المهارات العضلية Muscular-motor skills.

أما مستوى الجدارة والذكاء Aptitude فهو استعداد فطرى، أو قدرة، أو موهبة يمتلكها الشخص. ومستوى الجدارة والذكاء يختلف من فرد لآخر وذلك ناتج من أن البعض يطور هذا المستوى والبعض الآخر لا يطوره. ويوضح الجدول التالى أن هناك ستة أنواع للجدارة والذكاء وهى:

جدول (١/١٣): أنواع الجدارة والذكاء

المستوى	التعريف بمتطلبات المستوى
١- القدرة على التفكير	وهى القدرة على التفكير المنطقى دون استخدام الأرقام أو الكلمات. وهى لازمة للمهنيين (المحاسبين – الأطباء – المحامين) ولأصحاب الحرف ، والمهندسين ، والعلماء ، ومصممى برامج الكمبيوتر ، والمديرين
٢- القدرة اللفظية	وهى القدرة على التفكير ، الفهم ، الاتصال الفعال مع الكلمات والناس والتعبير الواضح.وهى لازمة للمؤلفين والكُتاب والأساتذة والمديرين ورجال البيع والسكرتارية ، وكما يقولون " ضبط الكلمات يؤدى إلى ضبط الأفعال"
٣- القدرة الميكانيكية	وهى القدرة على تحديد المبادئ الميكانيكية التى تتحكم فى استخدام الآلات والمعدات. وهذه القدرة لازمة للأفراد الذين يقوموا بإصلاح الآلات والمعدات، المهندسين ، الميكانيكيين والعمال المهرة
٤- القدرة الرقمية والحسابية	وهى القدرة على حل المشكلات الرياضية والتفكير فى الأرقام. ويحتاج إليها موظفى الشباك على البنوك Bank tellers ، ورجال الاقتصاد ، والمحاسبين ، ومصممى البرامج ، والميكانيكيين.
٥- علاقات الحيز	وهى القدرة على النظر للأمور من أبعادها المختلفة (ثلاثية الأبعاد) وتخيل شكلها وحجمها. كما يضاف إلى ذلك الإدراك العميق والقدرة على تقدير المسافات. ويحتاج إليها كل من السائقين ، العاملين على خط الإنتاج ، المخططين والقادة، العلماء .
٦- البراعة اليدوية	وهى القدرة على تحريك اليدين بمهارة وبسهولة. وتلزم هذه المهارة العاملين على خط الإنتاج ، أصحاب الحرف والموسيقيين

وما يهمنا فى هذا المجال هو أن يعرف الفرد نوع المهارات التى يمتلكها ومستوى الجدارة والذكاء الذى يتمتع بهما ، ومدى تناسبها للمجال الذى سيعمل فيه فى . ومن المفيد ربط ذلك بقدرة الشخص على تحقيق الرسالة المطلوبة منه.

فى ضوء رسالتك فى الحياة، ما هى المهارات وأنماط الذكاء والجدارة التى يجب أن تتقنها من الجدول السابق والتى تؤهلك للنجاح فى مهنتك وتحقيق رسالتك فى الحياة؟؟

(٢) حدد اهتماماتك : Determining your interests

إن اهتماماتك هى باختصار الوظيفة التى تحبهاوتريد أن تقضى فيه بقية عمرك بسعادة وإحساس بالإنجاز وهى التى ستجذبك وتدفعك إليها ، وهى التى ستحدد مستوى جهدك وسوف تحس أنك سعيد ببذل المجهود كلما إقتربت منها بشرط تمشيها مع مهاراتك ومستوى جدارتك.

(٣) حدد دوافعك للعمل : Determining your motivations

الدافعية هى حاجة نفسية، فقد تكون الحاجة إلى الأمان Security أو الحاجة الاجتماعية، أو الحاجة إلى الإعتراف من الآخرين بأنك إنسان متميز فى هذا البلد Esteem أو هى الحاجة إلى الإنجاز وإثبات الذات Self-fulfillment. إن الدافعية هى التى تجعلك تصر على العمل الجاد وتتحمل سنوات الدراسة القليلة للوصول إلى مستقبل طويل أفضل.إختر ما شئت، لكن مع العلم أن لكل

وظيفة متطلباتها من الجهد والتحمل "قصير الأجل"، للفوز بالوظيفة المتميزة أقصد بالجائزة "طويلة الأجل".

(٤) خطط لتحسين قدراتكPlans for improvement:

الوظيفة المرموقة لها متطلبات وقدرات ، ولابد أن تحصل على هذه القدرات لتفوز بالوظيفة "الجائزة" التى تريدها فى النهاية. وبالتالى لابد أن يكون لديك خطة مستمرة لتحسين قدراتك ومهاراتك حتى تظل لك فرصة الحصول على الوظيفة الأفضل. ووضع الخطط لا يحقق وحده النجاح ، بل لابد من الإلتزام الشخصى الصارم بهذه الخطة Personal commitment ولابد من تطبيق هذه الخطط وإنجازهاAccomplishing your plans. ولابد من أن توجه وقتك ومجهودك وكل ما تملك من موارد لتحقيق هذه الخطط. و تتضمن عملية خطة التحسين هذه أربع مراحل وهى:

أ – عد خطة لتحسين قدراتك : Constructing your plans

تتضمن خطط التحسين الذاتية الخاصة بك Self- improvementplans الإجابة على الأسئلة التالية :

- منWho الذى سيقوم بإعداد الخطة ؟: والإجابة أنت بالطبع من خلال قراءاتك ومن خلال الإنترنت ، ويمكن الاستعانة برأى أساتذتك .
- ماذا What تتضمن هذه الخطة ؟: والإجابة حدد فيها بوضوح ودقة أهدافك طويلة وقصيرة الأجل التى تريد تحقيقها.
- متى When: بوضع توقيتات لتحقيق أهدافك ، فتقدير ممتاز فى الجامعة لا يتحقق إلا بالحصول على تقدير ممتاز طوال دراستك" الأربع سنوات".

- ما هو الحجم المطلوب How much ؟ ما هى عدد الساعات المطلوبة للمذاكرة الجادة المنتجة يومياً؟.
- أما السؤال الخاص بلماذا Why ، والإجابة : لابد من تخطيط مستقبلك بدلاً من تركه للصدفة والعشوائية ، فالذى لا يخطط يبدأ أولى خطوات الفشل.

ب- تنفيذ الخطط وتطبيقهاImplementing your plans:

الخطط توضع لتنفذ، فبعد استكمال إعداد الخطة ، فأنت قادرالآن على تحويلها إلى برامج وخطوات عمل تنفيذيةSpecific courses of actions.

جـ- راجع الخطط وطورها باستمرارReview and update your plans

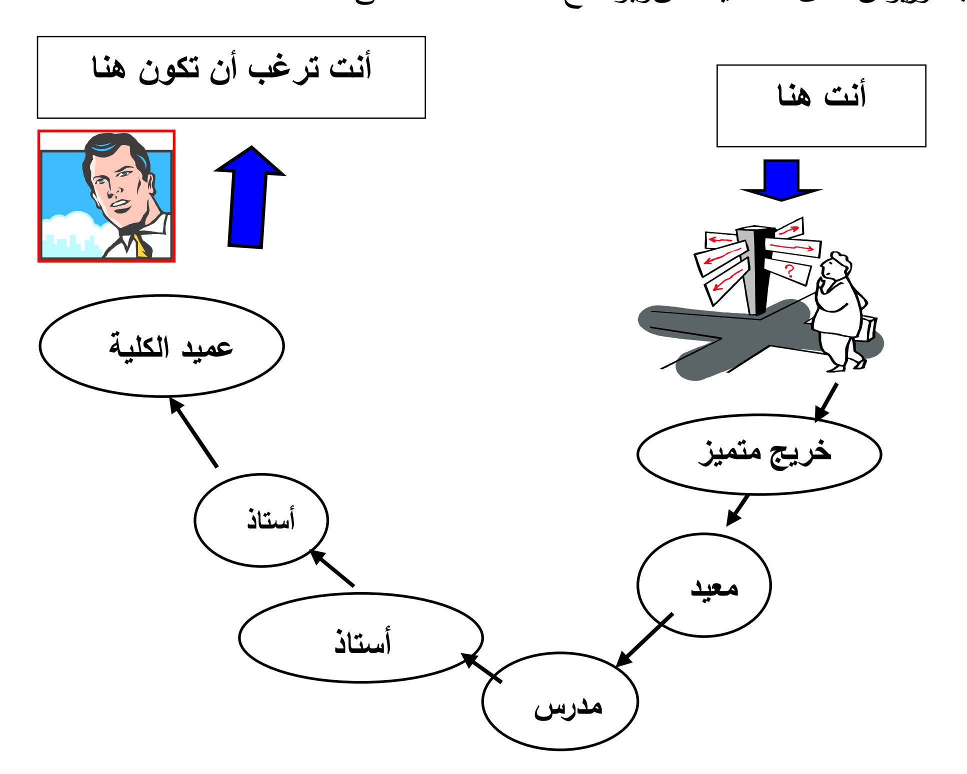
لاحظ أن الدقة فى التنبؤ بالتقدم الذى سيحدث Your progress ليس بنفس الدرجة من الأهمية بتحقيق تطور فعلى (أى لابد أن تحقق إنجاز مستمر وتطور فى فعلى فى أدائك) .

د- تغلب على المصاعب التى تواجه تقدمك:

أنت أكبر عدو لخطتك: هل تصدق ذلك!!. والإجابة نعم حيث أننا نستسهل الأشياء البسيطة ونبتعد عن المهام والأعمال التى تتطلب بذل مزيد من الجهد والعرق. من الأسهل أن تجلس أمام التليفزيون وتتحدث فى التليفون بدلاً من أن تذاكر. ومن المريح أن تنام فى دفء السرير فى الشتاء على أن تصحو مبكراً وتذاكر . إن خططك يجب أن تغير من هذه الأشياء السلبية ، وإذا لم يحدث هذا فإن حياتك لن تتغير أبداً للأفضل. ولتبدأ من الآن فلم يعد هناك وقت للكسل ، بل حان وقت العمل الجاد ، فالعالم لا يعترف إلا بالأقوياء!!.

ثالثاً– التخطيط لمستقبلك الوظيفى : Planning your career

بعد فهم رسالتك فى الحياة وبعد التخطيط الجيد والتطبيق لتطوير مهاراتك وقدراتك فى ضوء هذه الرسالة ، تأتى الخطوة التالية وهى التخطيط لمستقبلك الوظيفى. وسوف تجد أن هذه العملية تساوى ما ستبذله من مجهود ، أى تسأل نفسك: ما هى الوظيفة التى أحب أن أقضى حياتى فيها وأستمتع بها؟ وبعد تحديد هذه الوظيفة فكر فى كيفية الوصول إليها بالتفكير من الأمام للخلف . فإذا كنت تريد أن تصبح عميداً للكلية مثلاً فإن الوصول إلى هذه الوظيفة لابد أن يمر بوظيفة أستاذ وقبلها أستاذ مساعد وقبلها مدرس (دكتور) بالكلية وقبلها معيداً وقبلها التفوق فى مرحلة البكالوريوس الذى أنت فيه الآنويوضح ذلك الشكل التالى:



شكل (١٣/١): مراحل التفكير فى الوظيفة المرغوبة

كيف ستصل للوظيفة التى تحبها؟

يفيدك التخطيط على التحرك من الحالة التى أنت فيها الآن Where you are now (قد تكون طالباً أو موظفاً) ، إلى الحالة التى تحب أن تصل إليها Where you would like to be، وتتم عملية التخطيط هذه كما يلى:

الخطوة الأولى– ضع الأهداف الوظيفية التى تريد تحقيقها:

يجب أن تحدد ما الذى تريده من الوظيفة:هل المال؟ هل المكانة الاجتماعية ؟ هل تهتم بأن تكون شخص مميز ولك تاثير فى وظيفتك؟ هل تحب أن يكون لك دور مؤثر فى مستقبل بلدك ؟ هل كل ما سبق ؟لآبد من تحديد الإجابة " الأهداف تحديدا واضحا " راجع مقالة "والحياه أجوال" فى الفصل الرابع".

الخطوة الثانية– حلل الوظائف المتاحة أمامك:

تتطلب هذه الخطوة مقارنة مستوى التعليم والمهارات والقدرات المطلوبة لهذه الوظائف، بمهاراتك وجداراتك وقدراتك الشخصيةPersonal SWOT Analysis، وبالتالى تستطيع إختيار الوظيفة التى تتناسب مع قدراتك ومهاراتك.

الخطوة الثالثة– حدد المنظمات التى ترغب أن تتوظف فيها:

إن المنظمة التى ترغب أن تعمل وتفتخر أنك تعمل فيها هى المنظمة التى لديها الوظيفة التى ترغب أنت فيها وبالمميزات التى تريدها حالياً ومستقبلاً (فى ضوء قدراتك وما بذلت من جهد وماتعلمتة وتستطيع تطبيقة فى هذه المنظمة بالطبع)،. حاول تخيل مناخ العمل ومستوى التعلم والتقدم والتطور الذى سيحدث لك (تستثمر المنظمات الناجحة فى موظفيها بالتعلم والتدريب المستمر) والدخل

الذى ستحصل علية فى المنظمة التى ترغب أن تعمل فيها. وبمجرد أن تقتنع بذلك سوف تجتهد وتعمل وسوف تصل إليها بإذن الله.

الخطوة الرابعة– تقدم لطلب الوظيفة التى تريدها:

إذا طبقت كل ما سبق تناوله فى هذا الفصل وتعلمت واستفدت من دراستك بالجامعة، فأنت الآن فى موقف قوى جداً يتيح لك الإختيار من بين أكثر من وظيفة. (والسيرة الذاتية ليست ورقة تضع فيها مجموعة من الكورسات والدورات التدريبية، إنها شخصيتك الحقيقية). ويمكن أن تكتب للمنظمة التى تريدها وترسل لها سيرتك الذاتية C.V أو Resume. وينحصر دور السيرة الذاتية فى فتح الباب للوظيفة " Opening the door to a job" أما المقابلة فهى التى ستفتح الباب على مصراعيه للحصول على هذه الوظيفة Opening the door to getthe job"أو ستغلقه نهائياً. ونظراً لأهمية السيرة الذاتية فيجب أن تعرف ما هى المشاكل المرتبطة بها حتى تتلافاها وذلكمن خلال الجدول التالى.

جدول (٢/١٣): المشاكل المرتبطه بالسيرة الذاتية

المشاكل المرتبطة بالسيرة الذاتية	٪
• الكذب وإعطاء بيانات مضللة	٣٦ ٪
• سيرة طويلة بدون معنى وعباراتها عامة بدون أى مضمون	٢١ ٪
• أخطاء مطبعية أو كتابية	١٩ ٪
• نقص الخبرة المطلوبة للوظيفة	١٢ ٪
• معلومات وبرامج تدريبيه غير مطلوبة ولا تؤهل للوظيفة	١١ ٪

• لاتوجد أى إنجازات سابقة	١٠ ٪

أما بالنسبة للمقابلة Interview فهى تبدأ إذا كانت السيرة الذاتية مشجعة. ويجب الإستعداد لها جيداً وذلك من خلال التمكن العلمى والعملى من المناهج التى درستها بالإضافة إلى قرآءاتك وخبراتك فى هذا المجال.

ومن المهم أن تعرف قبل حضورك للمقابلة كل المعلومات عن الشركة التى تقدمت إليها ومنافسيها ومنتجاتها وعملائها.. ألخ ، وأن تعرف من الذى سيقابلك وما هو مستواه الإدارى (هل هو الرئيس المباشر لك، أم مدير إدارة الموارد البشرية، أم رئيس الشركة أم جميعهم، وفى المنظمات النجحة ستقابلهم جميعهم !!، فاستعد !!)، أيضاً أحسب المسافة من منزلك إلى الشركة ، وقدر وقت الذهاب وأعطال المرور حتى لا تذهب المقابلة متأخراً لأن هذا مؤشر غير جيد، وتصرف غير مستحب. لابد أن تحسن اختيار ثيابك ولابد أن تكون رسمية، ولابد أن تصل قبل الميعاد وتنتظر. ولاحظ أن المقابلة هى عملية اتصال متبادلة حيث ستجاوب على أسئلة وتسأل أنت أسئلة. تكلم باحترام واجلس بأسلوب راقى وكن أميناً وإيجابياً. من المهم أن تنصت جيداً قبل إعطاء أى رد عن أى سؤال دون تسرع ، ولا تبالغ فى قدراتك أو تنتقص منها.

عندما تحصل على الوظيفة، لاتكتفى بالحصول على الوظيفة وتطمئن وتتوقف عن التحسين "فالمنظمة قد تستغنى عنك إذا قلت مساهمات Contributions التى تقدمها لها عن المنافع Benefits التى تحصل عليها ، وهذه قاعدة لابد أن تعرفها فلا تغفل عنها ،ولابد أن تطبقها طيلة حياتك الوظيفية. ، بل لابد أن تقيم التقدم الذى حققته منذ دخلت الوظيفة ومدى كفاءتك بالمقارنة بمن دخل المنظمة من الموظفين الآخرين وتسأل: هل أنت راضى عن نفسك؟ هل تتطور كل يوم؟ هل حققت توقعاتك من الوظيفة ؟ هل لك دور فى

تطوير المنظمة؟ هل تحسنت قدراتك وخبراتك ومهاراتك وجدارتك؟ ما هى فرص الترقى والتطوير للأفضل وللأحسن؟

أنت مسئول عن مستقبلك ومستقبل بلدك:

الآن مستقبلك بين يديك، ويجب أن تتحمل مسئوليته بنفسك Take chargeof your future. لقد شكلت مستقبلك وكل منا له دور كبير فى إختيار مستقبلة وذلك على حسب إجتهاده ومجهوده بالطبع. فالذى سهر الليالى وتعب وبذل المجهود المطلوب نال وظيفة أفضل ومكانة أحسن من غيرة الذى إستسهل وركن للراحة واللهو والاستهتار والمذاكرة عند الامتحان فقط وبذل الحد الأدنى من المجهود . فأحوالك الآن هى حصيلة عملك ومجهودك الماضى كما يقولون:

Your tomorrows will be what you want them to be if you take the time and make the necessary plans and sacrifices today.

إن مستقبل الدولة هو حصيلة مستقبل أبنائها، وعلى هذا إذا استطاع أبنائها بناء مستقبل قوى لهم، فسيكون مستقبل الدولة أقوى والعكس. وعلى هذا لكى تفيد نفسك وبلدك عليك بإتباع ما يلى:

- أبحث عن الوظيفة التى تناسب قدراتك ، وطور هذه القدرات باستمرار.
- أقرأ، ذاكر، وأستمع بتركيز وإهتمام للذى يقدمه لك الآخرون.
- تعلم من خبراتك، وخبرات الآخرين.
- تابع الناجحين المجتهدين وخالط المتميزين فى أى مجال، فسوف تستفيد وتتعلم منهم، فالحكمة ضالة المؤمن أينما وجدها.

- تعلم من أخطائك وأخطاء الآخرين وتعلم من الذين لديهم شئ تستطيع تعلمه والاستفادة منه وأجعل هذه العملية مستمرة حتى الموت ، فسيظل الإنسان يتعلم حتى يموت Never-ending.

- إذا توقفت عن التعلم ، فقد توقفت عن النمو والتطور، وسوف تفقد احترامك لنفسك وكذلك احترام الآخرين لك، وسوف تتخلف عن المتقدمين فالذى لا يتقدم كل يوم سوف يتأخر فى أى مجال لأن الآخرين سوف يتقدمون.

- لابد أن تراعى قدراتك ومهاراتك وتنميتها، فالأشياء التى تترك بدون تنمية ورعاية تنخفض كفاءتها. فالسيارات، الحدائق، العلاقات بين الناس تحتاج إلى رعاية وإهتمام مستمر إذا أردنا لها أن تبقى وتزدهر.

- مستقبلك يحتاج للإهتمام والتنمية والتطوير مثله مثل العقل والجسم. هل هناك عقل لا ينمى بالثقافة والقراءة ! هل هناك جسم ينمو بدون غذاء صحى !

- أنت الإنسان الذى أُعددت بعناية للنجاح والتفوق ، وبذلت المجهود المطلوب للنجاح ، وأنت الآن تعرف ما هو المطلوب لإستمرار هذا النجاح وكيف تحافظ عليه، والآن الكرة فى ملعبك فالقرار قرارك الآن.

It is up to you nowwwwwwwww!.

الفصل الرابع عشر

عمر بن الخطاب والإدارة الرشيدة

عمر بن الخطاب

سيــدنا عمــر تحــت الشــجر	نــــايم وســــاند عالحجـــر
ولا فيــه خــدم ولا فيــه حشــم	ولا قلـــــب خــــايف مــــن
ســيـــــدنا عمــــــر جلاّبيــــته	خطــر مغســولة مــن أنــوار
وعينيــــــه بتُــــحرس أُمتـــــه	إيديـــــه والعـــــدل بيشـــــاور
سيــدنا عمــر حــامى الحقــوق	عليــــه لظلـــم عمـــره مــــا
ومــا فــيش بيبــان عنــد الفــاروق	يقبـــله الكـــل يقـــدر يســـأله
بنفســــــه يطبــــــخ للفقــــــير	ودموعـــــه تســـبق بســــمته
و بيشتغـــــل للنـــــاس أجــــير	والـــــدنيا مِلـــــك عصــــمته

أحمد بـهجت

الأهرام ٢٠٠٣

- سأل رجل من بلاد فارس عن الخليفة عمر بن الخطاب فقالوا له انه نائم تحت هذه الشجرة. فلما ذهب الرجل ووجد عمر نائماً تحت الشجرة كما أخبروه وبدون حراسة تعجب وقال:"حكَمت فعَدَلت فأمِنت فنمت يا عمر !!"

- قال الرسول يصف عمر "لم أرى عبقرياً يفرى فريه "
- قال عمر «تفقهوا قبل أن تسودوا». يعنى تعلَّموا قبل أن تتولوا المسئولية؛ لأنها أمانة وخزى وندامة يوم القيامة إلا لمن أخذها بحقها.

تطبيق عملى للمفاهيم

مقدمة:

لم أُخطط لكتابة هذا الفصل، غير أننى وأنا على مشارف الإنتهاء من هذا المرجع، تساءلت بينى وبين نفسى: هل يمكن أن تكون المبادئ التى طرحها علم الإدارة العامة الجديدة جديدة فعلا ؟ ألم تطبق من قبلً؟ ألم تكن موجودة قبل فى ممارسات الخلفاء الراشدين الذين أداروا إمبراطورية مترامية الأطراف و سادوا العالم ؟.

وتوقفت قليلا ، لكن جاءت الإجابة سريعةً جداً فى شخصسيدنا عمر بن الخطاب، فسيرة الفاروق عمرتسعفنا وتكفينا للإجابة على هذه الأسئلة. ويُعتبر عمر بن الخطاب أحد عباقرة السياسة والإدارة في التاريخ الإسلامي خصوصًا والعالمي عمومًا. فقد اتسعت حدود الدولة الإسلامية خلال عهده اتساعًا عظيمًا جعله يُقدم على إنشاء تنظيم إداري فعّال لإبقائها متماسكة وموحدة، وقد إستتبع هذا الأمر تنظيم وإنشاء عدّة مرافق مهمة لم تعرفها العرب من قبل، أو عرفتها ولكن على نحو ضيّق بسبب طبيعة حياة الناس داخل شبه الجزيرة قبل الفتوح الإسلامية.

فلقد كان للفاروق السبق منذ أكثر من ١٤٠٠ سنة فى وضع الأسس والمبادئ التى قامت وما زالت تقوم عليها كل الإمبراطوريات الحالية . ولا يوجد فى الدولة الإسلامية أمراً لم يكن للفاروق السبق فيه.. فقد أفتتح تاريخاً، واستهل حضارة، وأنشأ حكومة ورتب لها الدواوين (الوزارات) ونظم فيها أصول القضاء والإدارة، وأتخذ لها بيتا للمال (وزاره المالية)،

واهتمبحٌسن معامله الرعيه "المواطنين" ، وأرسى مبدأ الشورى، والعدل، ومعايير اختيار ومحاسبة الولاة وموظفى الدولة، وأرسل الجيوش لمناطق متفرقة ونظم تسليحها ووضعها فى الأراضى البعيدة عن السلطة المركزية، وربط هذه الإمبراطورية من خلال نظم بريد متطورة ، ووضع أُسس المحاسبة الضريبية (الخراج)......الخ !!!. فماذا نريد بعد ذلك !!! (لاحظ أننا نتكلم عن إدارة امبراطوريه- عده دول- وليس دوله أو منظمة عامه واحدة فقط).

ونتيجة لاتساع الدولة الإسلامية، واتصال المسلمين الفاتحين عن قرب بالأنظمة الفارسية والبيزنطية في الأقاليم والتعرف على حضارتها، انتقى الفاروق منها ما وجده ملائمًا للاقتباس، كما أبقى على الكثير من الأنظمة الإدارية التي ثبت له صلاحيتها لتلك البلاد.

ويرى (عبد العزيز صالح، ٢٠٠٠) أن التجربة العربية فى الإدارة العامة لابد أن تُدْرَس وتُدَرسَ فى مختلف كليات الإدارة لأنها تجربة غنية ورصينة ورثت فيها الإدارة العربية كل التجارب المتميزة للإدارات القديمة. بالإضافة إلى ما ابتدأه العرب أنفسهم من ممارسات كانوا هم الأوائل فيها.

وفى ضوء ما سبق، سيعرض الكاتب لدور عمر بن الخطاب كمثال للعبقرية الخاصة ببناء وإدارة الدول والإمبراطوريات ومدى انطباق ذلك بل وسبقه لكل مبادئ الإدارة العامة الجديدة التى استعرضناها فى هذا الكتاب.

عمر وتأسيس وإدارة الإمبراطوريات:

عمر بن الخطاب هو مؤسس الدولة الإسلامية بلا منازع فقد طٌبع على سليقة (فطرة) التأسيس والأخذ بها من أصولها. وكانت قدرة عمر

على تأسيس الامبراطوريات هى آية من الآيات فيه خاصة فى ذلك العصر من البداوة والجهل، وهى قدرة تروعنا وتدهشنا لو شاهدناها من مِلك تربى على المُلك والإمارة فكيف له بإدارة إمبراطورية وليسله مُلك دولة واحدة . فماذا يكون الحال عندما نجد هذه القدرة من رجل عاش فى البادية ويدير إمبراطورية بهذه الكفاءة، ولم يهتدِ فى هذا الإ بما إختار هو أن يهتدى إليه وهو دين الله وسنة رسوله وإجتهاده وعبقريته التى تجلت فى إختيارة لما ينفع المسلمين خاصة والبشرية عامة.

مساهمات الفاروق فى الإدارة العامة :

هناك مجموعه من الممارسات التى اختص بها الفاروق مثلت أهم الأسس التى قام عليها علم الإدارة العامة الجديد الذى درسناه فى هذا المرجع وأهمها:

(١) الشورى :

وهذه أصعب مهمة وهى أن تقنع أى قيادة عليا حاليا بأن تستمع وتشرك من يعملون معهاوتنصت لهم خاصة فى بلادنا – والوا قع الذى عايشه المؤلف يؤيد ذلك فى أغلب المنظمات المصرية والعربية– . وقد كان قِوام النظم الحكومية التى أسسها عمر هو نظام الشورى الذى أقره الإسلام وأقامه عمر بن الخطاب على أحسن ما يقوم عليه فى زمانه وغير زمانه، عملاً بالأمر الديني في القرآن: ﴿وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ﴾، و﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الأَمْرِ﴾، والتي كانت دعوة صريحة لإلتزام المشورة. وفي الحديث النبوي: «اسْتَشِرْ، فَإِنَّ الْمُسْتَشِيرَ مُعَانٌ، وَالْمُسْتَشَارَ مُؤْتَمَنٌ»، و«مَا سَعِدَ أَحَدٌ بِرَأْيِهِ وَلا شَقِيَ مَعَ مَشُورَةٍ»، و«مشاورة أهل الرأي ثم اتباعهم».

لذلك تمسك عمر بن الخطاب بمبدأ الشورى، وفي ذلك يقول: "لا خير في أمر أُبرم من غير شورى"،فهو يقول ويعنى ما يقول ويعمل به.

ولتفعيل نظام الشورى، أبقى عمر إلى جانبه كبار الصحابة من المهاجرين والأنصار للمشاورة والإستفتاء ، وضن بهم على العمل فى أطراف الدولة " وذلك ليتمكن من استشارتهم في كل مسألة لا يوجد فيها نص أو حديث، تنزيهاً لأقدارهم وانتفاعاً برأيهم واعتزازاً بتأييدهم له ومعاونتهم له فيما يتولاه من ثواب أو عقاب.

ولقد كان عمر عبقرى لا يُجارى فى مجال الشورى. فمن إبداعه فى هذا المجال أنه كان لا يشاور أهل الرأى والخبرة والحنكة فقط بل كان يشاور أهل النشاط والحدة أيضاً وهم الشباب. فكان كما روى يوسف بن الماجشون " إذا أعياه الأمر المعضل دعا الأحداث فاستشارهم لحدة عقولهم ". ولننظر كيف كان يستشير غيره فى اختيار أميراً من الأمراء فذات يوم قال لأصحابه " دلونى على رجل أستعمله ". فسألوه : ما شرطك فيه ؟

قال: " إذا كان فى القوم وليس أميرهم كان كأنه أميرهم ، وإذا كان أميرهم كان كأنه رجل منهم ".كما كان أيضًا يستشير النساء، حيث كان يقدم الشفاء بنت عبد الله العدوية في الرأي، ويرضى عن رأيها، وأخيرا كان يستشير الرعية(المواطنين) ويسمع لهم ويتعرف على ما يريدون ويرسخ أحقيتهم فى أن يناقشوه ، فكان يطلب من الناس النصحيه . ويحضرنا هنا عندما قام سلمان الفارسى يقول لعمر: لا سمع لك ولا طاعة، ملابسك أطول من ملابسنا التى أخذت وأنت أطول منا.. فقال: قم يا عبد الله بن عمر فأجبه : فكانت إجابتة أن أباه عمر أخذ القماش المخصص له هو ولعبد الله إبنه كى يستطيع أن يفصل منهما (نصيبة + نصيب إبنه) ثوبه لأنه طويل وما صرف له لا يكفى .ومن ذلك أيضا الرواية

المشهورة التى سأل الناس فيها أن يدلوه على عِوجه فقال له أحدهم " والله لو علمنا فيك إعِوجاجاً لقومناه بسيوفنا" فحمد الله أن جعل من المسلمين من يُقُوم إعِوجاج عمر بسيفه.

(٢) الجمعية العمومية للدولة للمحاسبة والمساءلة :

وهذا مفهوم إدارى حديث يطبق فى إدارة الشركات " فهناك جمعية عمومية تعقد كل سنه لمحاسبة ومراجعة آداء مجلس إدارة أى شركة" ، فقد جَعَل عمر موسم الحج موسماً عاماً للمراجعة والمحاسبة وإستطلاع الآراء من جميع أقطار الدولة من أقصاها إلى أقصاها لمحاسبة الولاة (الحكام) على أعمالهم ومعرفة أخبار ولاياتهم. و كان يفد فى هذا الموسم أصحاب المظالم والشكايات لعرض شكواهم، ويفد فيه الرقباء الذين كان يبثهم فى أنحاء البلاد لمراقبة الولاة والعمل. وعلى هذا فموسم الحج جعله الفاروق عمر جمعية عمومية للدولة الإسلامية للمحاسبة والمساءلة فى وقت لم تُعرف فيه معنى "جمعيه عمومية" ولم تعرف فيه المحاسبة والمساءلة بهذا الشكل.

(٣) وضع دستور الحرب :

وقد كان دستوره فى الحرب هو وضع الأسس والمبادئ العامة للخطة وإختيار من يصلح لتنفيذها، و ترك حرية تنفيذها للقائد الذى اختاره، مع عدم التخلى عن المسئولية. وكان لا يغل القائد، فإذا تجاوز الأمر سياسة الحرب العامة من فتح الميادين وإنتظار الهجوم فمن حق القائد أن يختار لنفسه ولا ينتظر الرجوع إليه. فقد كتب عمر إلى أبو عبيده بن الجراح عندما استشارة فى إحدى المعارك أن يدخل الدروب خلف العدو فكتب عمر له " أنت الشاهد وأنا الغائب، والشاهد يرى ما لا يرى الغائب، وأنت بحفره عدوك وعيونك يأتونك بالأخبار، فإن رأيت الدخول إلى الدروب صواباً فأدخل وضيق عليهم مسالكهم،

وإن طلبوا الصلح فصالحهم..". وهو بعد هذا لا يعفى نفسه من تبعه الأمور، ولا يعفى القائد من واجب الرجوع إلية فى المواقف الحاسمة.

ومرة أخرى نجدنا مجبرين أن نوضح أن دستور عمر فى الحرب يتمشى مع آخر ما وصل إليه العلم الإدارى . فهو يفوض السلطة للقادة بالشكل السليم والذى تناولناه عندما عرضنا وظيفة التنظيم. كما أنه يرسخ مبدأ إدارى حديث تناولناه أيضاً عند الحديث عن إدارة العنصر البشرى ألا وهو تمكين الناس Empowermentمن وظائفهم والمهام المطلوبة منهم وإعطائهم الحرية والسلطة الكاملة كى يزاولوا هذه المهام.

(٤) معاملة الرعية والمواطنين

كان عمر يوصِي الوُلاةَ بحُسْن معامَلة الرعية، والرِّفْق بهم، وعدم تكْليفهم فوق طاقتهم، ؛ وكان يقول لرعيته "إنى لم أبعث إليكم الولاة ليضربوا ابشاركم (جلودكم) ويأخذوا أموالكم، ولكن ليُعلِموكم ويخدموكم" فمَن فُعل به شيءٌ سوى ذلك، فليرفعه إليَّ، فوالَّذي نفس عمر بيده، لأقتصّنَّ له منه»، فهو:

- يعاهد الرعية أو المواطنين أن يلى الأمر بنفسه فى كل أمر من أمورهم" وهذا يشير إلى إهتمامة بأمور رعيتة ومواطنية كمسئولية أساسية، فالإدارة هى مسئولية فى المقام الأول .

- ألا يعهد فيامورهم إلى غيرة إلا إذا غاب هو عنه " وهذا مبدأ آخر من مبادىء الإدارة الحديثة فتفويض السلطة لايعنى تفويض المسئولية.

(٥) دستوره لنفسه كحاكم:

قبل أن يضع عمر دستوراً للولاة، وضع دستوراً لنفسه قوامة أن الحكم إختبار للحاكم سيُسئل عنه يوم القيامةً وأنه لا يصلح إلا بشدة لا جبروت فيها أو طغيان ، ولين لا ضعف فيه كما قال الرسول (صلعم) " كن قويا فى غير شدة وليناً فى غير ضعف ") وأن الخليفة مسئول عن ولاته وتصرفاتهم فى كل كبيرة وصغيرة ولا يعفيه من اللوم أنه أحسن وأجتهد فى اختيار الأفضل.

ومن أوائل خُطبَه بعد توليه الخلافة "إن الله إبتلاكم بى، وابتلانى بكم وأبقانى فيكم بعد صاحبىّ، فلا والله لا يحضرنى شئ من أمركم فيليه أحد دونى، ولا يتغيب عنى فألوا (أى أُقصر) فيه.

ولم يكن يبيح من مال المسلمين أجراً لعمله إلا ما يقيم أوده أى ما يكفى حاجاته الضرورية فقط وأود أهله عند الحاجة إلية، فإن رزقه الله ما يُغنيه عن بيت المال كفّ يده عنه واستعفف، وفى هذا قال للمسلمين ".... ألا وإنى نزلت نفسى من مال الله بمنزله ولى اليتيم ، إن استغنيت استعففت ، وإن افتقرت أكلت بالمعروف". ولما سُئل عما يحل للخليفة من مال الله قال: "إنه لا يحل لعمر من مال الله إلا حُلتين: حُله للشتاء وأخرى للصيف، وما أحج وما أعتمر، وقوتى وقوت أهلى كرجل من قُريش ليس بأغناهم ولا بأفقرهم ثم أنا بعد رجل من المسلمين ".

(٦) معايير اختيار الولاة والقادة:

وكان عمر يختار لكلِّ إقليم واليًا، وكان يختارهم ممن يَتَوَسَّم فيهم الصلاح والمقْدرة على إدارة شؤون الولاية، والقِيام بالمهام المُلْقاة على عواتقِهم، ويرى (فضل الله ،١٩٩٧) أن معيار الكفاءة عند عمر فى إختيار الولاة والقادة هو حُسن الخُلق والدين وجودة الخدمة " راجع مقالة الكفاءة أولا فى الفصل السابع" . فالوالى خادم وليس سيداً و تقاس كفاءته بمستوى خدماته ، ولقد كانت محاسبة الوالى تتم وفقاً لمعايير الشفافية Transparencyوالاستجابة لمطالب الرعية Responsivenessفيطالب الولاة بالانفتاح على الناس ومشاركتهم فى اتخاذ القرار. وهذا لا يتم إلا فى إطار مؤسسى يُبنى على مفهوم جديد للوظيفة العامة ولمن يشغل هذه الوظيفة. وكان يقول لولاته وهم يتعاملون مع الناس "أفتح لهم بابك وباشر أمورهم بنفسك، فإنما أنت رجل منهم، غير أن الله جعلك أثقلهم حملاً ".

هذا الحمل تكليف وليس تشريف بأداء الوظيفة العامة وليس للوجاهة الاجتماعية والاستعلاء، بل هى أمانة لا تُعطى لمن يطلبها. وحقها على من تولاها أن يقسم بالسوية ويعدل بين الرعية. وعلى هذا فالولاية تَمِيِيز بالواجب والكفاءة وليست تَميُزاً على الناس والاستعلاء عليهم. وعلى هذا فالمؤهل الرئيسى لتولى المناصب القيادية هو الجدارة الشخصية والدين وحب الناس.

وكان شغل عمر الشاغل أن تخضع الرعية للوالى رغبةً فى حُكمه واطمئناناً لعمله وعدله فكان يقول للوالى "اعتبر منزلتك عند الله بمنزلتك عند الناس". وهذا يتفق أيضاً مع أحدث نظريات التنظيم الحديثة فالقيادة تعتمد على القوة Powerالتى يتمتع بها الشخص من ذكاء وقدرة وعلم وصفات شخصية وحب موظفية أكثر من اعتمادها على السلطة الرسمية Authorityوقربك منها. معنى هذا انه كان للفاروق السبق فى إختيار الولاة كما يلى:

- فقد كان لا يختار الولاه إلا من أهل الصدق والكفاءة والأمانة " حيث ان هذا مبدأ هام فى إختيار قيادات المنظمة العامة" .
- إن أحد معايير الإختيار الهامة هى منزلة الوالى عند الله من منزلته عند الناس الذين يخدمهم، وأن خضوعهم لهيكون حبا فى حكمة واطمئناناً لعمله وعدله
- وحرصًا منه على استقرار الوُلاة، وعدم انشغالهم بأمْرٍ غير الولاية؛ فقد أجْرى عليهم مرتباتٍ من شأنِها أن تعينَهم على التفرُّغ لعَمَلِهم المنوط بهم.

(٧) محاسبة الولاة وتقييم أدائهم:

كان عمر بن الخطاب يُتابع أمور الدولة بنفسه على الدوام، فلم يكتفي بأن يحسن اختيار الولاه ، بل كان يبذل أقصى الجهد لمتابعتهم بعد أن يتولوا أعمالهم ليطمئن على حسن سيرتهم ومخافة أن تنحرف بهم نفوسهم، وكان شعاره لهم: "خير لي أن أعزل كل يوم واليًا من أن أبقي ظالمًا ساعة نهار". ومن شدّة حرصه على إقامة العدل في البلاد، فكّر قبل مقتله أن يجول على الولايات شخصيًّا لمراقبة العمال، ويتفقد أحوال الرعية، وقال: «لئن عشت إن شاء الله لأسيرن في الرعية حولاً، فإني أعلم أن للناس حوائج تقطع دوني، أما عمالهم فلا يرفعونها إليّ، وأما هم فلا يصلون إليّ. كما كان عمر بن الخطاب يخشى انتشار كبار الصحابة في المناطق التي انتشر فيها الإسلام حيث إغراء الدنيا بامتلاك الضياع وافتتان المسلمين بهم مما يوفر لكل منهم الأرض والمال والأتباع فيكون لنفسه دولة داخل الدولة، فتضيع بذلك الخلافة وينقسم المسلمون. لذلك

كان يقول لهم: "إني أخاف أن تروا الدنيا وأن يراكم أبناؤها". وما يدل على عبقرية عمر فى هذه النقطة بالتحديد وحسن إدراكه لها وحسن التعامل معها مانراه وما نشاهده الآن من فساد لكبار المسئولين فى اغلب الدول. معنى هذا انه كان للفاروق السبق فى وضع نظام المحاسبة وتقييم أداء الولاة كما يلى:

- لا يكتفى بحسن الإختيار، بل يراقب الولاه ويتتبع أعمالهم فيحسن إلى من أحسن ويحاسب من أساء
- كان لعمر مُفوَّضون رسميُّون يسافِرُون إلى الأمصار، ويراجعون أعمال الوُلاة، وكان على رأس أولئك المفتِّشين محمد بن مسلمة، وهو رجلٌ حازم فائق الأمانة
- كان يرصد الرقباء السريين للولاة ويبث العيون من حولهم ليبلغوه ما ظهر وما خفى من أمرهم.
- كان يحصى أموال الولاة قبل الولاية ليحاسبهم على ما زادوه بعد الولاية ومن تعلل منهم بالتجارة كان يقول له " إنما بعثناكم ولاة ولم نبعثكم تجاراً"، (وهذا يحث الآن فى الدول المتقدمة حيث يتم حصر ثروة الرئيس الأمريكى ونائبة قبل الترشح للإنتخابات، وبعد إنتهاء حكمة).
- كان يأمرهم أن يدخلوا البلاد نهاراً إذا رجعوا إليها من ولاياتهم ليظهر معهم ما حملوه فى عودتهم ويتصل بالحراس والأرصاد على ملاقى الطريق.
- كان يستقدمهم فى كل موسم من مواسم الحج ليحاسبهم ويسمع ما يقولون وما يقال فيهم. ونوى فى أواخر أيامه أن يستكمل الرقابة بالسير فى البلاد بنفسه ويمكث شهرين فى كل بلد فى الشام ومصر واليمن والبحرين والكوفة. فلقد كان يعلم أن للناس حوائج تُقطع عنه، إما لأنهم لا يصلون إليه، وإما لأن عُمالهم لا يرفعونها إليه.

- كان ينيب لهم وكيلاً خاصاً يجمع شكايات الشاكين منهم ويتولى التحقيق فيها بنفسه ويستوفى البحث بما ينقله الرقباء والعيون على شِرعه الله والمساواة بين أكبر الولاة.
- كان يأخذ الوالى أحياناً بوزر ولده أو ذوى قرابته إذا وقع فى نفسه (تأكد) أنهم يستطيلون على الناس بسلطان الولاية مثل ما فعل مع عمرو بن العاص والى مصر عندما شكا أحد أقباط مصر أن ابن عمرو ضربه عندما سبقه فى السباق وقال له "كيف تسبق أبن الأكرمين" فاستدعى الفاروق عمرو وابنه وأمر أن يضرب القبطى أبن عمرو كما ضربة وقال له "اضرب أبن الأكرمين" ثم قال اضرب والده: فقال المصرى "ضربنى ابنه فضربته فلِمَ اضرب أباه ولم يفعل شيئاً قال عمر: "لأنه ما ضربك إلا بسلطان أبيه".

(٨) المزج بين المركزية واللامركزية

يُشير بعض المؤرخين إلى أن عمر بن الخطاب اتبع نظام المركزية الإدارية في حكمه للدولة الإسلامية، أي أن حكومته المركزية القائمة في المدينة المنورة كانت تقوم وحدها بالوظيفة الإدارية، دون مشاطرة الهيئات الأخرى لها في ذلك. فقيل أن ظروف الدولة الإسلامية في عهد عمر فرضت أسلوبَ المركزية في الحكم؛ بل إن عمر قد سلك أسلوبًا مركزيًّا ، يكاد لا يوجد له مثيل في التاريخ. وأن هيمنته في العاصمة لم تتوقف على الأمور العسكرية فحسب؛ بل امتدَّت إلى الشؤون المدنيَّة، وحرص الخليفة على أن يُحاط علمًا بأقاليم الدولة التي لم يذهب إليها. وقد ردّ باحثون آخرون على هذا الرأي بقولهم أن كتب السيرة والتاريخ كما حفظت كتبًا يوجِّه بها عمر

عمَّاله وقُواده، ويتابع أعمالهم – فقد حفظت كذلك آثارًا يفوِّض فيها عمرُ الرأيَ لعمَّاله وقواده؛ لكي يتصرفوا في مواجهة المواقف، بما تقتضيه هذه المواقف ، كقوله لمعاوية بن أبي سفيان حين بيَّن له أسباب اتِّخاذه مظاهرَ الملك: «لا آمرك ولا أنهاك»، وردُّه على أبي عبيدة حين استشاره في دخول الدروب خلف العدو بقوله: «أنت الشاهد وأنا الغائب، وأنت بحضرة عدوِّك، وعيونُك يأتونك بالأخبار»، إلى غير ذلك من النصوص التي تدلُّ على أن عمر بن الخطاب كان ينتهج المنهج اللامركزية في الإدارة، وليس معنى ذلك أنه قد رفع يده كلية عن الولايات الأخرى؛ بل إن من حقه وواجبه الإشرافَ على هذه الولايات ومراقبتها في الحدود الشرعية.

ولقد اتسعت أقاليم الدولة الإسلامية الأولى، نتيجة انتشار المسلمين في الأقاليم المتاخمة لشبه الجزيرة العربية، لذلك عمد عمر بن الخطاب إلى تقسيم الأمصار المفتوحة إلى خمس مناطق كبيرة تنقسم بدورها إلى ولايات، وهي: العراق (الأحواز، الكوفة، البصرة)، فارس (سجستان ومكران وكرمان، طبرستان، خراسان)، الشام (قسم قاعدته حمص، وقسم قاعدته دمشق)، فلسطين (قسم قاعدته أيلة وقسم قادته الرملة)، إفريقيا (صعيد مصر، مصر السفلى، غرب مصر، وصحراء ليبيا). أما في شبه الجزيرة العربية فأبقى على تقسيمها كما فعل أبو بكر الصديق، واستمرت تضم اثنتي عشر ولاية، هي: مكة المكرمة، المدينة المنورة، الطائف، صنعاء، حضرموت، خولان، زبيد، مرقع، الجند، نجران، جرش، والبحرين. كما قسّم الخليفة ولايات الشام إلى مقاطعات عدة دُعي كل منها جُندًا، وهي: جند قنسرين، جند دمشق، جند حمص، جند الأردن، وجند فلسطين.

ولكى يربط هذه الولايات، فقد رتّب عمر البريد بعد أن اتسعت هذه الدولة ليسهل عملية الاتصال بين المدينة المنورة والعمال وقادة الجيش في العراق وفارس والشام ومصر، فكتب إلى معاوية بن أبي سفيان في الشام يحثه على استعمال النار في الإشارات لنقل الرسائل والأخبار وإقامة الحرس على مناظرها واتخاذ المواقد لها. وقسّم الطرق إلى محطات بريدية بين الواحدة والأخرى مسافة اثني عشر ميلاً، وفي كل منها الحرس والزاد والماء.

(٩) تنظيم الجيش :

أدرك عمر بن الخطاب أهمية الجيش في حماية الدولة تطبيق للأيه الكريمة " وأعدوا لهم ما ستطعتم من قوة" ، لذلك أوجد فرقًا نظامية تُقدّر كل منها بأربعة آلاف فارس لترابط في كل مصر من الأمصار. وهذا يعني تأسيس جيش نظامي ثابت يُقدّر بإثني وثلاثين ألف فارس عدا المشاة والمتطوعين، مما يكفل حماية الدولة، ونظّم الرتب في الجيش مثل "أمير الجيش" على عشرة آلاف أو تزيد، و"أمير الكردوس" على ألف، و"القائد" على مئة . وكان العرب يُشكلون قوام الجيش في بداية عهد عمر بن الخطاب، ومع اتساع رقعة الدولة الإسلامية، انضم إليهم عدد من الفرس والروم والقبط الذين اعتنقوا الإسلام، وعرف الجيش الإسلامي خلال هذا العهد استخدام أسلحة الحصار التي اقتبست عن الروم، ومنها المنجنيق وأبراج الحصار والدبابة وأكباش الدك.

وأصدر عمر أيضًا أمرًا بوجوب تعلّم الجنود ركوب الخيل والرماية والمشي حفاة والسباحة إيمانا بأن "القليل من التدريب يوفر الكثير من الدم"، . كما أنشأ مراكزًا عسكرية في المدينة والكوفة والبصرة والموصل والفسطاط ودمشق والأردن وفلسطين، بُنيت فيها ثكنات مخصصة لإقامة الجنود،

كما شُيدت اصطبلات كبيرة يأوي كل منها قرابة أربعة آلاف حصان مخصصة لدعم الجند عند الحاجة. بالإضافة إلى المراكز العسكرية، أنشأ الخليفة معسكرات في المدن الكبيرة والأماكن ذات الأهمية الاستراتيجية. كما أنشأ عمر ديوان الجند وكفل للجنود معيشتهم ومعيشة عائلاتهم، مقابل انصرافهم إلى أعمال الجندية والتفرغ لها.

(١٠) إستخلاف خليفته :

أثبت عمر بن الخطاب مدى حكمته وهو على فراش الموت، عندما أبقى على القاعدة الأساسية في الحكم، والتي دعا الإسلام إليها على أساس مبدأ الشورى. (وهذا اجتهاد لعمر : فالرسول لم يختار خليفة، وأبو بكر إختار واحدا وهو الفاروق، أما عمر فقد استخلف ستة يختار المسلمون واحدا منهم). فقال له أحد المسلمين: "استخلف ابنك عبد الله". فقال: «قاتلك الله، والله ما أردت الله بذلك، ويحك لا إرب لنا في أموركم، ما حمدتها لنفسي فأرغبها لواحد من أهل بيتي، إن كان خيرًا فقد أصبنا منه، وإن كان شرًا فحسب آل عمر أن يُحاسب منهم رجلٌ واحد ويُسأل عن أمر أمة محمد. لقد أجهدت نفسي وحرمت أهلي، وإن نجوت لا عليَّ ولا لي، فإني إذا لسعيد.» (ولنقارن ذلك بما حدث فى الدول العربية : سوريا، العراق، ليبيا، الأردن ، اليمن، مصر من استخلاف أولادهم أو محاولة استخلافهم فى الحكم (خاصة إذا لم يكن لديهم الكفاءة لتولى المنصب) – هذا بخلاف النظم الملكية – وما حدث نتيجة ذلك فى هذه الدول).

ويطبق مبدأ استخلاف الخليفة هذا فى معظم المنظمات الخاصة فى الدول المتقدمة، حيث يتم إختيار القائد الجديد قبل أن يرحل القائد الحالى كى

يتم التأكد من كفاءته ، ومن نقل المسئولية إليه بسلاسة، كما يطبق هذا النظام فى الإنتخابات الرئاسية الأمريكية ، حيث يختار الناخبون الرئيس ونائبة (خليفته) من البداية.

القرن السابع الميلادى والقرن الحادى والعشرين الميلادى:

العبقرى هو الشخص الذى يعمل ما لا يستطيع عمله الآخرون . ومن الحقائق التى لا يحسُن أن تغيب عنا ونحن نقدر الأبطال من ولاه العصور السابقة أنهم أبناء عصورهم وليسوا أبناء عصورنا ، فكل عمل من الأعمال الجليلة الضخمة التى بدأها عمر منذ أكثر من ١٤٠٠ سنة سهل أن نكتبه على الورق الآن وأن نُردده ، لكنه صعب عند تصورنا أن الفاروق فعل فى زمانه ما هو عصرى فى زماننا (لاحظ أننا لا نستطيع تنفيذ وتطبيق ذلك الأن) فهذه عبقرية فذة تتعدى الزمان والمكان.

هذا ما طبقه عمر فى القرن السابع الميلادى ، لكننا نُفاجأ ونحن فى القرن الحادى والعشرين الميلادى أن الواقع العملى فى بعض الدول المتقدمة ما زال يعانى من مشاكل ولم يصل إلى ما وصل إليه عمر بن الخطاب منذ أكثر من ١٤٠٠سنة. ومازال هناك افتراض خاطئ عند الكثيرين وهو أن أى فرد يستطيع الجلوس على كرسى الإدارة وإدارة أى منظمة عامة.

وإذا تصورنا صعوبة تنفيذ كل ما إخترعه عمر وطبقة عملياً، الإ أن الأصعب منه أن عمر توصل لذلك قبل ١٤٠٠ سنة من الآن. وأن الفاروق لم يتوقف عند الإختراع بل قام بالتطبيق والإشراف والمراجعة، وكان يعمل بيده كأنه خادم البيت فكان يكدح ويحمل على ظهره ولا يدع أحداً من خدام الدولة الواسعة

(لاحظ لفظ الخادم) إلا وجعل نفسه شريكاً له فى مثل ما تولاه ومسئول مثله،وهذا يختلف كلية عما يراه البعض والذى يصف حالنا الآن حيث يقول : "أننا قوم إذا قلنا نكتفى بذلك وكأننا قد فعلنا! "

تلك هى الخلافة وتلك هى المسئولية وتلك هى العبقرية والمساهمة Contribution والأثر Impact الذى يخلفة الفرد للبشرية. إن تاريخ عمر وتاريخ الدولة الإسلامية لا يفترقان بل هما متوزايان كقضيب القطار.

أوليات وإختراعات الفاروق:

إنْفردَ الفاروق بأوليات وإختراعات ضخمةلم يسبقة أحد إليها وهذه هى العبقرية، وهى تزيد على الخمسين وكلها تسبق ما وصل إليه العلم بمئات السنين . ويرى البعض أن كل أولية من هذه الأوليات تستحق وحدها جائزة نوبل ، "وهى جائزة تعطى فى عصرنا الحالى للإختراعات والمساهمات المؤثرة فى حياة البشرية وتقدمها وتطورها".ويمكن تلخيص هذه الأوليات التى أنفرد بها الفاروق فيما يلى:

أولاً– فى الحكم والإدارة :

أول من سُمى بأمير المؤمنين " بدلا من خليفة خليفة .....رسول الله!!.

- أول من وضع تاريخ للمسلمين وهو التاريخ الهجرى.

- أول من عسس فى الليل بنفسه للإطمئنان على رعيته.

- أول من عقد مؤتمرات سنوية للقادة والولاة لمحاسبتهم فى موسم الحج.

- أول من استطلع أراء الرعية " المواطنين" فى حُكامهم حيث يستمع لأصحاب المظالم والشكاوى لإزالة شكواهم و مظلمتهم.

- أول من أتخذ الدُره (عصا صغيرة) ليؤدب بها.

- أول من مَصَرَ الأمصار وقسم الدولة الإسلامية إلى أمصار أو أقسام.

- أول من راقب الولاة والعمال من خلال عيون سرية "رقباء" كان يرسلهم إلى الولايات المختلفة للدولة الإسلامية.

- أول من مهد الطرق.

- أول من عين القضاة ووضع نظام قضائى متميز.

- أول من وضع لقادته دستوراً للحرب وشَكَل مجلسا للحرب.

ثانيا– فى تنظيم وإدارة الدول والإمبراطوريات :

- أول من دون الدواوين (الوزارات).

- أول من أتخذ داراً للدقيق (وزارة التموين).

- أول من أوقف للإسلام (وزارة الأوقاف).

- أول من أتخذ بيتاً لمال المسلمين (وزارة المالية).

- أول من ضرب الدراهم قدر وزنها (وزارة الخزانة).

- أول من فرق الأموال للفقراء حتى لا يتسولوا (وزارة التأمينات الاجتماعية).

- أول من أخذ زكاة الخيل ووضع الخراج (الضرائب).

- أول من أحصى أموال عماله من الولاة عند دخولهم وخروجهم من الخدمة

- أول من جعل نفقة اللقيط من بيت مال المسلمين (وزارة التضامن).

- أول من مسح الأراضى وحدد مساحتها (هيئة المساحة).

- أول من أسس نظام للبريد للربط بين البلاد وبعضها(وزارة الإتصالات).

- أول من استخدم داراً لاستقبال الوفود والضيوف (المراسم).

- أول من أقام استراحات للمسافرين بين البلدان (وزارة النقل).

- أول من نفى محتكرى الطعام خارج البلاد(وزارة التموين والأمن الداخلى).

- أول من أقرض الفائض من بيت المال للتجارة (البنوك الآن).

- أول من أحصى كل نفس فى الدولة الإسلامية حيث قال (ما من رجل ولا إمراه ولا طفل إلا عرفت مكانه وحصته من بيت مال المسلمين – وما من مجاهد إلا عرفت له رتبته من السبق والتقدم)، (وهو مايعرف بعلم الإحصاء ، الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء).

ثالثاً – فى العبادة:

- أول من نزل القرآن مؤيداً لأرائه (فى حوالى ١٤ موقف).
- أول من أشار وألح على أبى بكر فى جمع القرآن.
- أول من عمل على تصحيح اللغة وأسس علم النحو.
- أول من جمع الناس على صلاه التراويح فى رمضان.
- أول من جمع الناس على أربع تكبيرات فى صلاه الجنازة.
- أول من وسع المسجد النبوى.
- أول من منح جوائز لحفظ القرآن الكريم.
- أول من أسس نظام الشورى وجمع نفر من الصحابة للمشاورة والفتوى.

رابعاً– فى السياسة الحربية :

- أول من أقام معسكرات ثابتة.
- أول من أمر بالتجنيد الإجبارى.
- أول من حدد قوات حربية على الحدود.
- أول من حدد مدة غياب الجنود عن زوجاتهم.
- أول من أقام معسكرات احتياطية نظامية.
- أول من أمر بإعداد تقارير سنوية مفصلة عن الجنود.
- أول من أسس ديوان لرواتب الجند.
- أول من أسس إدارة لتموين الجيش.

- أول من أسس إدارة طبية للجيش وخصص للجيش مترجمين.

خامسا – الفتوحات :

- فتح مصر.
- فتح الشام.
- فتح العراق.
- فتح أذربيجان.
- فتح بلاد فارس

الفاروق فى عيون الغرب :

قد يكون ما كتبناه عن عمر فى هذا الفصل يشوبة العاطفة والحب والحماس لهذه الشخصية القيادية الكاريزمية، لذا فضل المؤلفعرض وجهات نظر علماء الغرب فى شخصية عمر القيادية ، الإنسانية ، الأخلاقية، الإستثنائية، وسنعرض هنا لثلاثة كتاب ومؤرخين وهم:

(١) المؤرخ الأمريكي واشنطن ايرفينجفي :

يقول المؤرخ الأمريكي واشنطن ايرفينجفي فى كتابه "محمد وخلفاؤه":

إن تاريخ عمر بالكامل يظهر لنا أنه (عمر) كان ذو عقليّة فذّة، ونزاهة ثابتة صلبة، وعدالة صارمة، وكان أكثر من أي أحد آخر هو المؤسس للإمبراطورية الإسلامية، مؤكدا ومنفّذا للوحي النبوي، مساعدا ومشاورا لأبي بكر خلال فترة خلافته **القصيرة**، وواضعا ومؤسسا للأنظمة واللوائح التي تنظم إدارة القانون عبر حدود وأنحاء الفتوحات الإسلامية الممتدة بسرعة .

وقد كانت (سياسة) اليد الصارمة التي تعامل بها مع قادة جيوشه الأكثر شعبية في خضم جيوشهم وفي أبعد مشاهد إنتصاراتهم (مثل خالد بن الوليد) ، أعطت (هذه السياسة) دليلا بارزا على قدرته الاستثنائية على الحكم. من خلال بساطة عاداته وازدرائه لمظاهر البهاء والترف والأبهة، فقد اقتدى بمثال النبي وأبو بكر. وقد سعى بشكل مستمر ليؤثر ويحث قادة جيوشه على التحلي بهذه الصفات والسياسات، ففي رسائله لقادة الجيوش كان يقول: "حذار من الترف الفارسي، سواء في المطعم او في الملبس والزموا عادات بلادكم البسيطة، وسينصركم الله عليهم وسيفتح لكم" . وقد كانت عقيدته القوية واقتناعه الراسخ بهذه السياسات هي التي جعلته يتشدد في معاقبة كُلّ أسلوب متباه وإنغماس فاخر في ضبّاطِه. وبالإضافة لذلك، فإن المراسم المتبّعة (في وقته) تشير بالثناء على قلبه بالإضافة إلى عقله، فقد نهى أن تُباع أية امرأة وقعت في الأسر وقد وُلد لها طفل على أنها رقيق، وأما عند توزيع الأعطيات للمسلمين، من الغنائم أو من بيت المال، فقد قسّمها حسب حاجات وليس مميزات الطالبين، وكان يقول: "الله أعطانا هذه الأشياء الدنيوية لسدّ احتياجاتنا، وليس لمكافأة فضائلنا، تلك المكافأة حسابها في الآخرة".

(٢) المستشرق الإسكتلندي وليم موير :

يقول المستشرق الإسكتلندي وليم موير في كتابه "صعود وانحدار الخلافة":

إن حياة عمر لا تتطلب الكثير لإظهار ملامحها، البساطة والواجب كانتا مبادءه التوجيهية، النزاهة والعدل والتفاني كانت الميزات الرائدة في حكمه، وكانت تثقل كاهله مسؤولية الخلافة حتى أنه كان يقول: "يا ليت أمي لم تلدني، او أني كنت قصبا من عشب بدلا من ذلك".

كان في صباه ذا مزاج ناري سريع الإتّقاد، ومن ثم عُرف بعد ذلك في الأيام القادمة خلال صحبته الأولى لمحمد كالمحامي الصارم المتأهب للثأر، ومن ذلك نصيحته بأن يقتل أسارى بدر، ولكن التقدم في العمر فضلا عن كاهل المسؤولية قد خففت من حدّته، وكان حسّه بالعدالة قويّا. وباستثناء ما وقع بينه وبين خالد بن الوليد من المشاحنات، فإنه لم يسجَّل عليه أي عمل من الطغيان أو الظلم، وحتى في مسألته مع خالد فإنما كانت معاملته له كخصم في الحق وليس لأهواء شخصية. وكان اختياره لقادة جيوشه خاليا من المحاباة والتفضيلية.

إن القبائل والجماعات المختلفة في أنحاء الإمبراطورية، والتي تمثل المصالح الأكثر تنوعا، قد وضعت في نزاهته الثقة المطلقة، وقد أبقت قبضته القوية على إنضباط القانون والإمبراطورية... كان يجوب شوارع وأسواق المدينة وسوطه بيده، جاهزا لمعاقبة المفترين فورا، وهكذا ظهر المثل "أن درّة عمر (سوطه) مهاب أكثر من سيف غيره". ولكن مع كل هذا، فقد كان رقيق القلب، وسجّلت له أفعال من الشفقة والرحمة لا تعدّ مثل مواساة وتخفيف حاجات الأرامل واليتامى" .

(٣) المؤرخ الإنجليزي إدوارد جيبون:

ففي كتاب "تاريخ أفول وسقوط الدولة الرومانية"، يقول المؤرخ الإنجليزي إدوارد جيبون:

إن عفّة وتواضع عمر لم تكن بأقل مستوى من فضائل أبي بكر، كان طعامه (عمر) يتكون من مجرد التمر أو الخبز، وكان شرابه الماء. وكان يخطب بالناس وعليه ثوب مخرّق في إثني عشر موضعا. وقد رآه المرزبان (حاكم مقاطعة فارسي) عندما أتى زائرا ليؤدي لعمر فروض الطاعة، رآه نائما مع الفقراء المعدمين في أحد طرقات المدينة.

إن هذا التواضع والتسامح مقرونا بزيادة الدخل العام (للدولة) مكّن عمر من توزيع الأعطيات على المؤمنين بشكل عادل ومنتظم متجاهلا لمكافأة نفسه. فمثلا أعطى العباس عم الرسول أول وأعلى المخصصات، حوالي خمس وعشرين ألف درهم. وخصص خمسة آلاف للمجاهدين الأولين ممن شهدوا بدرا، أعطى للباقين من أصحاب محمد ثلاثة آلاف درهم لكل منهم.... خلال خلافته ومن سبقه (أبو بكر) فقد كان فاتحوا الشرق هم عبيد الله المخلصون، كانت الثروات المجتمعة مكرّسة للنفقات، للحرب والسلام، في مزيج حكيم من الغنيمة والعدالة. حافظ هذا على اتحاد وانضباط أهل الصحراء عن طريق سعادة نادرة كوّنت توازنا بين تنفيذ الحكم المطلق والحكم الجمهوري من خلال ثوابت متساوية للكل".

ولا تعليق لى !!!!! ، فقد إنتهى كلام علماء الغرب ونترك للقارىء الكريم التأمل والتقييم والتعليق!!!!

وفى النهاية ، لقد طبق عمر كل ما عرضناه فى هذا الكتاب وأكثر من أفكار ومفاهيم تناولتها الإدارة العامة الجديدة أواخر القرن العشرين وأوئل القرن الحادى والعشرين . لقد عجز الكتاب أن يحصوا ما قدمه عمر للبشرية ، كما عجز العلم الحديث أن يصل إلى ما وصل إليه عمر.وإذا أخذنا فى الاعتبار أن ما فعله عمر كان منذ أكثر من ١٤٠٠ سنه وأنه أول من أسس هذا فهذا يعتبر آيه من الآيات!!!!

ذلك هو عمر ، وتلك هى العبقرية وصدق قول رسول الله ﷺ فيه: عنما قال "لم أرَى عبقريا يفرى فريه ". وهذه حقيقة لمسناها جميعا ، ولايجد الكاتب كلاما لديه بعد ذلك ، فقد جفت الأقلام، ورفعت الصحف، وبالتالى لا تعليق!! وإذا أردت عزيزى القارىء أن تعرف قدر الفاروق وما قدمه للعلم وللعالم فى القيادة وفى الحكم ، فراجع مرة أخرى بتأمل وتركيز وتدبر كل ماقام به عمر وكل ماطرحناه فى هذا المرجعمن ممارسات ومساهمات وإضافات إستفادت منها البشرية كلها !!!!! و نطلب منك أنت عزيزى القارىء التعليق، وسوف يسعدنى فى الطبعة القادمة أن أضيف إليها أفضل تعليق !!!! ؟؟؟؟

المـراجــع

أولاً – المراجع العربـيـة :

(١) د.ابراهيم شحاتة ، ***بعض الجوانب المؤسسية لإدارة التنمية فى البلادالعربية*** "سالزبورج" ندوة إدارة سياسات التنمية : (المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ١٩٩٥).

(٢) أحمد رجب ، الفهامة ، (القاهرة : دار الشروق ، ١٩٩٥).

(٣) أحمد رجب ، كلمة ، (القاهرة : دار أخبار اليوم ، ١٩٩٢).

(٤) د.أحمد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية : منظور القرن الحادى والعشرين ، (بنها :كليةالتجارة ، ٢٠٠٠).

(٥) د.السيد عبده ناجى، الإدارة العامة ،(القاهرة:دار النهضة العربية ،١٩٨٢).

(٦) د.أمين ساعاتى ، أصول علم الإدارة العامة ، (القاهرة : دارالفكر العربى ، ١٩٩٧).

(٧) د.حمدى أمين عبد الهادى ، الإدارة العامة العربية / المعاصرة ، (القاهرة : دار الفكر العربى – سنة النشر غير محددة).

(٨) رشدى صالح ، مختارات من شعر بيرم التونسى ، (القاهرة : الهيئة العامة للكتاب ، ١٩٩١).

(٩) د. سامى عفيفى حاتم ، الإطار العام لبرنامج الوطنى لتحديث الدولة المصرية، (القاهرة : المؤتمر القومى الثالث ، مركز بحوث التنمية التكنولوجية ، جامعه حلوان ، ٢٠٠١).

(١٠) د.سيد الهوارى ، الإدارة ، (القاهرة : مكتبة عين شمس ، ٢٠٠٠).

(١١) د.عادل زايد ، إدارة الموارد البشرية : رؤية استراتيجية ، (القاهرة ، كلية التجارة ، ٢٠٠٢).

(١٢) عباس محمود العقاد، عبقرية الصديق، (القاهرة:دار المعارف،١٩٦٥).

(١٣) ـــــــــــــــ ، عبقرية عمر ، (القاهرة:مكتبة الأسرة ،٢٠٠٣).

(١٤) ـــــــــــــــ ، عبقرية خالد ، (القاهرة: مكتبة الأسرة ،٢٠٠٣).

(١٥) د. عبد الحميد أبوناعم ، الإدارة الإستراتيجية: إعداد مديرى القرن الحادى والعشرين، (القاهرة : دار الثقافة العربية ، ١٩٩٧).

(١٦) د.عبد العزيز صالح بن حبتور ، أصول ومبادئ الإدارة العامة، (الأردن: الدار العلمية للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٠).

(١٧) د. عبد الله عبدالسلام وآخرون، المحاسبة الحكومية والقومية ، (القاهرة : دار الثقافة العربية ،١٩٩١).

(١٨) د. على السلمى ، الإدارة العامة ، (القاهرة : مكتب غريب ، ١٩٩٨).

(١٩) د. على عبد الوهاب، إدارة الأفراد،(القاهرة :مكتبة عين شمس ، سنة النشر غير محددة).

(٢٠) د.على محمد المبيض ، الاتجاهات الحديثة فى قياس أداء المنظمات الحكومية" بحث مقدم لمؤتمر الاتجاهات الحديثة فى الإدارة " ، (القاهرة : المجلس الأعلى للجامعات ، ٢٠٠١).

(٢١) د.فضل الله على فضل الله ، القيادة الإدارية فى الإسلام ، (مكان النشر غير محدد : مطابع المركز العربى للدراسات الأمنية ، ١٩٩٧).

(٢٢) محمد الغزالى ، الطريق من هنا ، (القاهرة : دار الشروق ،١٩٨٧).

(٢٣) ــــــــــــ، الحق المر ، (القاهرة : دار الشروق ، ١٩٩٣).

(٢٤) ــــــــــــ، كيف نتعامل مع القرآن، (القاهرة: دار نهضة مصر،١٩٩٨).

(٢٥) ــــــــــــ، نظرات فى القرآن، (القاهرة: دار نهضة مصر،١٩٥٨، ٢٠١٣).

(٢٦) ــــــــــــ، نحو تفسير موضوعى للقرآن الكريم، (القاهرة: دار الشروق، ١٩٩٦).

(٢٧) محمد سليمان الأشقر، زبدة التفاسير،(الكويت: مكتبة آلاء، ١٩٨٨).

(٢٨) محمد حسين هيكل ، حياة محمد، (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ٢٠٠١).

(٢٩) محمد عبد الكريم ، إدارة المنشأت العامة (مترجم) ، (القاهرة : الدار الدولية للنشر والتوزيع ، ١٩٩٦).

(٣٠) المشير/محمد عبدالغنى الجمسى ، حرب أكتوبر١٩٧٣، (القاهرة : مكتبة الأسرة،٢٠٠٣).

(٣١) د. نجم عبود نجم ، إدارة الخدمة : المراجعة والاتجاهات الحديثة ، (الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٩٩٧).

ثانياً – المراجع الأجنبية:

(1) AL Gore, ***Creating A Government that works better & Costs less*** : Report of the National performance, (Washington D.C., 1993).

(2) Baram ,J.& Kreps , D., ***Strategic Human Resources*** , (New york : John Wiley & Sons , inc.o , 1999).

(3) Barker L. et al., ***Transforming Government Service: A global perspective*** , (Ohio: price water house Coopers , 1998).

(4) Becker, B.& Gerhard, B. "The Impact of Human Resources Management on organization Performance : Progress and Prospects", ***Academy of Management Review***, 39, August, 1996).

(5) Blease, S. &st.Hayes ,***Managing The Public Organizations*** , (Washington D.C., 1993).

(6) Blinder, A ., ***Paying For Productivity : A Look at the Evidence***, (Washington DC: The Broking institution, 1990).

(7) Bovaird , T.," Best value in the United kingdom . using bench marketing and competition to achieve value for money , ***" International Review of Administrative Sciences"*** , (September 2000, 66,33.)

(8) Brown, A ., ***Organizational Culture*** , (London : Pitman Publishing , 1995).

(9) Brown, L., ***Competitive Marketing Strategy***,

(Melbourne: Nelson, 1997).

(10) Burns, T .and Stalker, G.M. The Management of Innovation. (London : Tavistok, 1961)

(11) Bryson, J.M., Strategic Planning For Public and Non profitOrganizations : A guide to Strong and Sustaining Organizational Achievements. (San Francisco: Jos-sey- Bossy – Bess, 1988).

(12) Carter, N. Organizations Measure Success . The Use of Performance Indicators in Governments, (New York: Rout ledge, 1995).

(13) Cascio ,w. Managing Human Resources : Productivity , Quality ofworklife , profits (New york :McGraw Hill, 1989).

(14) Christensen , M. & Yoshimi, H., " A value-for-money pathway: A Two-country case study of performance reporting", International Review of Administrative Sciences , September 2000 ,66,3.

(15) Cohen, S. &Eimicke, W., The New Effective Public Manager : Achieving Success in a changing Government, (New York : Jossey-bass inc., 1995).

(16) Coombs, H. & Jenkins, D., Public Sector Financial Management , (U.K : Thomson Learning, 2002).

(17) Culpepper, M., " Measuring the customer's variation in value " Direct Marketing, 59 , 1 , 1996.

(18) Curry, A , "Innovation in public Service Management, Managing Service Quality, 9,31999.

(19) Daft R.L. Organization Theory and Design, (St, pall . Minn.: West . 1989)

(20) David, F . ***Strategic Management***, (New York Hall Inc.1995).

(21) ----------- . ***Strategic Management***(New Jersey , Practice - Hall,1999).

(22) Donnelly , M., " Making the difference . quality strategy in public sector " , ***Managing Service Quality*** , 9,1,1999.

(23) Dose bloom, D., ***public Administration*** ,(McGraw- Hall int., 1989).

(24) Drewary.g. & butcher, T., ***The Civil Service Today*** , (oxford : Black well, 1991).

(25) Drucker, P., ***Management for Results*** , (New York: Harper & Row .1964.

(26) Eisenhardt, K .&Sull, D.,:Strategy as simple rules " , ***Harvard Business Review*** , January ",2001

(27) Evered. R. " So What Strategy", ***Long Range Planning*** , Vol .16 , 1993.

(28) Font, J, " Managing value and devolution . The experience of regional governments in Spain" ,***International Review of Administrative Sciences*** , (September 2000, 66, 3).

(29) Goldsmith, A., "Private-sector Experience with strategic management: Cautionary Tales for Public administration", ***International Review of Administrative Sciences***, Vol. 63, No. 1, 1997.

(30) Halachmi, A., "Re-engineering and Public Management: Some Issues and Considerations", ***International Review of Administrative Sciences,*** Vol. 61, No. 3, 1995.

(31) -------------, A, "Value for money , best value and measuring government performance" , ***International Review of administrative Sciences,*** September 2000, 66,3.

(32) Hamael G., "strategy's revaluation" ***Harvard Business Review***, (July – August) 1996.

(33) Hartman, E. Et al., ***A Logic For Strategy***, (Cambridge : Ballinger Publishing Co., 1998).

(34) Hope, R. & Chicago, “Decentralization, the new public management, and the changing role of the public sector in Africa”, Public Management, Vol. 2, No. 1, March 2000.

(35) Israel, A. “The changing world of government: how far have we come? Where are we headed?” International Review of Administrative Sciences, Vol. 65, No. 2 ,1999.

(36) Keiser , T & Douglas A., “Customer – driven strategy. Moving from talk to action,” Managing Service Quality , 4 , 2, 1994.

(37) Lawrence, P.R.&Lorsch, J. w. Organization and Environment. (Cambridge, Mass: Harvard University Press,1967).

(38) Lazean, E., “Performance Pay and Productivity”, National Bureau of Economic Research, Working paper, 1996.

(39) Liddell-Hart, B., Strategy, (Boston: Praeger, 1967).

(40) Maor, M., The Impact of European Integration and New Public Management on recruitment and training of Senior Public Officials Current Politics and Economics of Europe, Vol. 1, 1997.

(41) Martin, J .&petty , W. , Value Based Management . The Corporate Response to shareholder Revaluation ,(Boston . Harvard Business Review, 2000).

(42) McKelvey , B. Organizational Systematic, (Berkeley University of California Press 1982).

(43) Mea , W. et al ., “Efforts in organization Transformation . getting your money’s worth” International Review of Administrative Sciences, 66, 3.

(44) Michael , D., On Learning to plan and Planning to Learn, (New York: Josses- Bass, 1973).

(45) Montanari , J. &Braker , J ., The strategic management process at the public planning unit level, ***Strategic Management Journal***, Vol. 7 , no . 3, 1986.

(46) ------------et. Al ., Strategic Management for the public Sector ", In J. Rabin, ***Handbook ofStrategic Management*** , (New York: Marcel Dekker, 1989).

(47) Montgomery, V., " Best Value and Accountability. Issues and Observations, ***International Review of Administrative Sciences,*** September 2000 , 66,3.

(48) Morris , M., ***Human Resources and The Performance of The Firm*** , (Madison , WI: Industrial Relation Research Association, 1987).

(49) Nicholls, J. " The strategic leadership star . a guiding Light in delivering value to the customer, " ***Management Decision***", 32,8,1994.

(50) Noe , R. et al., ***Human Resources management : Gaining a Competitive Advantage*** , (Chicago : Irwin , 1997).

(51) Pfeffer, J., the ***Human Equation : Building Profits by Putting People First*** ,(Boston : Haravarel business school , press , 1998).

(52) ------------, ***Competitive Advantage Through People*** , (Boston: Harvard business school , press , 1995).

(53) Porter , M ., " What Is Strategy ? ***Harvard Business Review***, (November – December). 1996.

(54) ----------.,***On Competition*** , (Boston : Harvard Business Review Book , 1998).

(55) Quinn, J. ***Strategies For Change*** , (ILL: Irwin, 1980).

(56) Quinn , R. E and Rohrbangh, J," A Social Model OF Effectiveness Criteria: " ***Management Science"***, 1983 Vol. 29, No.3.

(57) Rainey H.G. Understanding and Managing Public Organizations ,(Oxford: Jassey– Bass Publishers, 1991).

(58) Rainey H.G. public Management: Recent Development on the political Context and Managerial Roles, Structures and behaviors, Yearly Review of Management of the Journal of Management ,1989.

(59) Reeves, C .& Bender, D., “Defining Quality: Alternatives and Expectations”, Academy of management Review , 1994.

(60) Ring, P.S , and Perry, J.L Strategic Management in Public and Private Organizations: Implications Of Distinctive Contexts And constraints “, Academy of Management Review , 1985, Vol. 10.

(61) Schermerhorn, J.R, Management, (New York: John weiely& Sons , 1996).

(62) Seymour M et al, The Confidence Gap : Business, Labor, and Government in the Public Mind , (New York: Free press, 1983).

(63) Stephens, J E “ Turnaround at The Alabama Rehabilitation Agency, “ 16. Stephens J E “ Turnaround at The Alabama Rehabilitation Agency,” Public Productivity Review, 1980.

(64) Slywotzky, J.& Morrison, D. The Profit Zone,(New York: Wiley , 1997).

(65) Tellier , P. public Service 2000 : The Renewal of the public Service “ Canadian Journal of Public Service” , Vol. 2, No . 5, 1990.

(66) Vilella, G. “An Idea of International Institute for Administrative Sciences, for next century “International Review of Administrative Sciences” ,Vol. 1, 2000.

(67) Walters, D. ” Developing and Implementing Value- Based Strategy “ Management Decision” , 35 , 10 , 1997a.

(68) --------------- & Lancaster, G., "Value and Information- concepts and Issues for Management, " Management Decision, 37, 8 , 1999a.

(69) --------------- "Implementing Value strategy through the value chain, "Management Decision" ,38, 3, 2000.

(70) Wechsler, B. & Back off, R., " Policy Making and administration in State agencies; Strategic Management Approach," PublicAdministration Review," Vol. 46.

(71) ----------"Strategic Management in State Government ", (New York : Marcel Dekker, Inc., 1989).

(72) Zaid, A., "Malaysia Airlines corporate vision and service quality strategy," Managing Service Quality,4,6,1994.

(73) Zairi, M., "Managing excellence. Policy and strategy," the TQM Magazine, 11,2,1999.

المحتويات